

Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden: Organisieren als Kommunizieren

Kieser, Alfred

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kieser, A. (1998). Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden: Organisieren als Kommunizieren. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 5(1), 45-74. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344796>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Alfred Kieser^{*}

Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren^{**}

Es wird eine konstruktivistische Perspektive des Organisierens entwickelt und mit der in Deutschland vorherrschenden instrumentellen Perspektive konfrontiert. Organisatorische Regeln, die aus letzterer Perspektive als objektiv zu erfassende Tatbestände angesehen werden, bedürfen, so wird gezeigt, tatsächlich der Interpretation und setzen subjektive Organisationstheorien und Skripten voraus. Aus dieser Perspektive liegt es nahe, in Analysen des organisatorischen Wandels die Kommunikation in den Vordergrund zu stellen und zu untersuchen, welche Arten der Kommunikation die verschiedenen Phasen des Wandels prägen. Es wird gezeigt, daß Leitbilder, Metaphern und Geschichten in der Phase der Initiierung eine besondere Rolle spielen. In der Ist-Analyse kommt es vor allem darauf an, Interpretationen bestehender Probleme zu generieren, mit denen die angepeilte Lösung gerechtfertigt werden kann, und die Kommunikation so zu strukturieren, daß die Entwicklung neuer subjektiver Theorien und Skripten unausweichlich wird. In der Phase der Beendigung des Projekts ist Kommunikation zur Stabilisierung vorherrschend.

On the progressive consolidation of the organisation through discourse. Organisation as communication

A 'constructivist' perspective on organisations is developed and contrasted with the 'instrumental' perspective that prevails in Germany. Organizational rules that, in the latter perspective, are treated as objective phenomena are shown to be always in need of interpretation and presuppose the existence of subjective organizational theories and scripts. The constructivist perspective stresses that studies of organizational change should emphasise communication and investigate the specific character of communication in the different phases of organizational change. It will be shown that visions, metaphors and stories are salient in the initiation phase. Organizations therefore seek to generate interpretations of current problems that legitimate the organizational vision that has been created, and to structure communication in a way that renders the development of new subjective theories and scripts unavoidable. In the final phase of projects, communication aimed at stabilization becomes predominant.

* Prof. Dr. Alfred Kieser, Jg. 1942, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation, Universität Mannheim, D-68131 Mannheim.
Arbeitsschwerpunkte: Organisationstheorie, Geschichte der Organisation, Organisationsgestaltung, Entscheidungen in Organisationen.

** Dieser Aufsatz ist aus einem vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie finanzierten Forschungsprojekt „Neue Produktionskonzepte und organisatorischer Konservatismus“ hervorgegangen, das mein Lehrstuhl mit dem Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe, durchführte. Für wertvolle Hinweise schulde ich Dank Prof. Dr. Klaus Bartölke, Klaus Beck, Jürgen Fleig, Cornelia Hegele, Prof. Dr. Egbert Kahle, Prof. Dr. Günther Ortmann, Dr. Heinz K. Stahl und Dr. Peter Walgenbach. Der Titel ist eine Anspielung auf eine Betrachtung von Kleist (1952) aus dem Jahre 1805 „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“.

Artikel eingegangen: 4.4.97, revidierte Fassung akzeptiert: 18.6.1997.

1. Problemstellung

Organisatorische Ansätze lassen sich in objektive und subjektive bzw. konstruktivistische einteilen (Burrell/Morgan 1979). In *objektiven Ansätzen* wird davon ausgegangen, daß Eigenschaften von Organisationen, insbesondere die Organisationsstruktur, d.h. das System von Regeln zu Über- und Unterordnungen, Aufgabenzuweisungen (Stellenbeschreibungen), Fixierungen von Arbeitsabläufen, Kompetenzzuordnungen usw., von Außenstehenden, von Wissenschaftlern oder Unternehmensberatern etwa, unabhängig von den Wahrnehmungen und dem Wissen der Organisationsmitglieder auf intersubjektiv eindeutige Weise erfaßt werden können (Landry 1995: 319ff.). Weiter wird angenommen, daß sich auf empirischer Basis Aussagen zu Zusammenhängen zwischen Strukturgrößen und zwischen externen Einflußgrößen und Strukturgrößen gewinnen lassen. Das Problem der Organisationsgestaltung wird vorwiegend als ein „Expertenproblem“ gesehen: Experten verfügen über das Wissen und die geeigneten Methoden zum *Entwurf* einer angemessenen organisatorischen Lösung, die im wesentlichen in der Fixierung der Organisationsstruktur besteht. Das Problem der *Implementierung* dieser Lösung liegt dann vor allem darin, die Betroffenen durch umfassende Kommunikation von der Richtigkeit der aus der Theorie abgeleiteten Lösung zu überzeugen. Spielraum für deren Mitsprache bei der Lösungsfindung besteht nur begrenzt: Sie wird zum einen eingeräumt, um von den Betroffenen wichtige (objektive) Information zu den bestehenden Organisationsproblemen zu erhalten oder, zum anderen, um bestimmte Detailfragen zu klären, die mit Hilfe des Expertenwissens nicht oder nur unpräzise beantwortet werden können, so daß es keinen guten Grund zur Vernachlässigung der Wünsche der Betroffenen gibt.

Im Gegensatz dazu gehen *konstruktivistische Ansätze* von der Vorstellung aus, daß „Organisation in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet“, d.h., daß die in Organisationen gültigen Interaktionsmuster sich auf dem Wege der Verständigung zwischen Interaktionspartnern herausgebildet und folglich auch nur über das Wissen der handelnden Organisationsmitglieder erschlossen werden können. Dementsprechend ist eine Entwicklung neuer organisatorischer Lösungen nur über Kommunikation unter Organisationsmitgliedern möglich – über eine Kommunikation, in der es eben nicht um die Erfassung und Konzipierung objektiver Tatbestände, sondern um das Verständnis der Organisationsmitglieder vom Funktionieren ihrer Organisation geht. Externe Beobachter müssen erfassen, wie die Organisationsmitglieder ihre jeweiligen organisatorischen Wirklichkeiten sehen und wie sie ihre Handlungen interpretieren. Ihre eigenen, auf dieser Information aufbauenden Interpretationen müssen Sie in ausführlicher Kommunikation sorgfältig mit denen der Organisationsmitglieder abstimmen. Dabei müssen sie gewärtigen, nicht nur auf eine, sondern auf mehrere wahrgenommene Realitäten zu treffen. Das Entstehen neuer organisatorischer Lösungen wird in dieser Perspektive als Erwerb neuer Wahrnehmungen der organisatorischen Realität, neuer Ziele, neuer Interpretationen für organisatorisches Handeln und neuer Interaktionsmuster durch die Organisationsmitglieder konzipiert.

In diesem Aufsatz wird zunächst argumentiert, daß die in Deutschland vorherrschenden Organisationstheorien, vor allem auch solche, die in Anspruch nehmen, der praktischen Organisationsarbeit Hilfestellung zu bieten, den objektiven Ansätzen zuzurechnen sind. In einem zweiten Schritt wird untersucht, ob organisatorische Regeln

– Organisationsstrukturen – als objektiv erfassbare Phänomene konzipiert werden können. Das Ergebnis legt nahe, organisatorischen Wandel weniger als das Konstruieren neuer Organisationsstrukturen, sondern vorwiegend als Kommunikationsprozeß zu fassen, in dem zunächst bestimmte Kognitionen der Organisationsmitglieder geändert werden müssen, um auf effektive Weise neues organisatorisches Handeln herbeizuführen. Es wird gezeigt, daß Leitbilder, Metaphern, Geschichten und bestimmte Formen der Weiterbildung in diesem Kommunikationsprozeß eine bedeutende Rolle spielen. Entwurf und Realisierung organisatorischer Lösungen sind aus dieser Perspektive keine deutlich voneinander zu trennenden Prozesse. Vielmehr werden zunächst Lösungsmuster (Leitbilder) kommuniziert, die in weiteren Kommunikationsprozessen allmählich zu neuen Interpretationen und Interaktionsmustern führen. Sich in der täglichen Aufgabenerfüllung herauskristallisierende Probleme können zu Revisionen bzw. Erweiterungen der ursprünglichen Lösungsmuster führen.

Anschließend wird aufgezeigt, daß auch innerhalb der konstruktivistischen Ansätze die unterschiedlichsten methodischen Vorgehensweisen zur Anwendung kommen: Von positivistisch orientierten bis zu solchen, die auch Organisationstheorien als soziale Konstruktionen betrachten.

2. Organisieren als technisches Konstruieren

In der deutschsprachigen Organisationslehre herrschen objektive Ansätze vor. In ihnen wird *Organisieren vornehmlich als die Gestaltung eines Instrumentariums zur Steuerung der Aktivitäten der Mitarbeiter* verstanden (s. z.B. Bühner 1991: 2). Ähnlich formuliert Ulrich (1949: 55): „Das Erkenntnisobjekt einer speziellen Organisationslehre der Unternehmung (muß) ... alle diejenigen Tätigkeiten in der Unternehmung umfassen, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die Hauptaufgabe der Unternehmung bezwecken, sowie das aus diesen Tätigkeiten hervorgehende System von Regelungen in der Unternehmung.“ Grochla (1982: 1f.) definiert Organisation „als Instrument zur Zielerreichung sozio-technischer Systeme“, wobei „organisatorische Regelungen ... die komplexe Aufgabe der Unternehmung handhabbar (machen) und ... eine koordinierte Aufgabenerfüllung durch die verschiedenen Aktionseinheiten“ ermöglichen. Aber auch der Situative Ansatz (Kieser/Kubicek 1992) geht davon aus, daß Verhalten von Organisationsmitgliedern mit Hilfe organisatorischer Regeln, die in ihrer Gesamtheit die Organisationsstruktur bilden, auf die Erreichung der Organisationsziele ausgerichtet werden kann. Indem sie auf schriftliche Fixierungen in Stellenbeschreibungen, Verfahrensrichtlinien, Organigrammen und Organisationshandbüchern verweisen, sehen diese Ansätze organisatorische Regeln als *objektiv erfassbare Realitäten* an und gehen damit davon aus, daß Unternehmen im Hinblick auf solche Tatbestände wie Entscheidungskompetenzen, Zahl an Hierarchieebenen, Aufgabeninhalte, Abteilungszuschneitte usw. unter Zugrundelegung bestimmter Kriterien (zentral/dezentral, verrichtungsorientiert/objektorientiert, motivierend/nicht motivierend) auf intersubjektiv eindeutige Weise verglichen werden können.

Die Frage, auf welche Weise organisatorische Regelungen das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen, wird in diesen Ansätzen häufig als außerhalb der eigentlichen Problemstellung liegend betrachtet. So faßt etwa Kosiol (1976: 22), einer der bedeutendsten Vertreter der Organisationslehre nach dem 2. Weltkrieg, die Gestaltung der Organisation explizit als eine rein technische Aufgabe: Die „soziologisch-psychologischen Probleme ... werden ausgeklammert“. Der Organisator hat dementsprechend die Organisation unter rein technischen Gesichtspunkten zu gestalten. Die Personalabteilung muß anschließend durch Auswahl des Personals und Training dafür sorgen, daß die Stellen und Instanzen mit passenden Personen besetzt werden, die das von der Organisationsstruktur geforderte Verhalten realisieren können (ebd.: 95). Im Gegensatz dazu plädieren neuere Ansätze der Organisationslehre, bereits beim Entwurf von Organisationsstrukturen deren Auswirkungen auf die *Motivation* und *Arbeitszufriedenheit* der in ihr tätigen Menschen zu berücksichtigen. So gibt etwa Frese (1995: 27) zu bedenken, daß die organisatorische Analyse durch einen „Verzicht auf die Beurteilung der Motivationswirkungen von Organisationsstrukturen der Realität nicht gerecht werden (würde), da Koordinationsregelungen stets auch unmittelbare Konsequenzen für die psychische Disposition und das tatsächliche Leistungsverhalten der Mitarbeiter beinhalten“. Die Einstellung zur Organisationsgestaltung, die in solchen Äußerungen zum Ausdruck kommt, ist in etwa vergleichbar mit derjenigen eines Autokonstruktors, für den die technische Konstruktion das Entscheidende ist, der aber auch zu berücksichtigen hat, daß sich die Menschen im Auto wohlfühlen und es gut chauffieren können.

Die *Änderung von Organisationen* besteht für die Instrumentalisten konsequenterweise in erster Linie aus Regeländerungen. Durch Maßnahmen wie Information und Partizipation der Betroffenen, Entwurf sinngebender Visionen oder begrenztes technisches Mitkonstruieren kann im Rahmen des Änderungsprozesses auf eine bessere Akzeptanz hingewirkt werden. Akzeptieren müssen die Mitarbeiter die konzipierten Änderungen letztlich jedoch auf jeden Fall, denn die neue Organisationsstruktur ist ja auf wissenschaftlicher Grundlage konstruiert. Und sie ist so komplett wie möglich zu konstruieren, bevor sie implementiert wird.

Daß der Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Handeln nicht ganz so unproblematisch ist, wie in diesen Ansätzen impliziert, mögen zunächst einige Überlegungen, Beobachtungen und Gedankenexperimente deutlich machen: (1) Personen aus einer völlig anderen Kultur stehen organisatorischen Regeln, die uns einigermmaßen klar sind, ziemlich ratlos gegenüber. Japaner beispielsweise können mit Stellenbeschreibungen nichts anfangen.¹ Bei der „Konstruktion“ von Organisationsstrukturen wird also immer „kulturelles Wissen“ der Betroffenen vorausgesetzt. (2) Manchmal arbeiten Mitarbeiter eine ganze Weile zusammen und stellen dann plötzlich fest, daß sie eine formale Regel, die für sie alle wichtig ist, in einem entscheidenden Punkt unterschiedlich ausgelegt haben. Sie diskutieren und vereinbaren eine

¹ Vor einiger Zeit äußerte ein japanischer Kollege mir gegenüber die Überzeugung, Stellenbeschreibungen seien ein Hirngespinnst deutscher Professoren; ein Unternehmen könne nicht überleben, wenn Aufgaben und Kompetenzen auf einzelne Stellen zugeordnet seien.

gemeinsame Interpretation oder sie bitten den Vorgesetzten um eine verbindliche Auslegung. Durch solche Aktivitäten erfährt die Organisationsstruktur *laufend Weiterentwicklungen, die jedoch häufig nur in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden*. Diese Praxis fällt mitunter sogar empirisch forschenden Organisationswissenschaftlern auf, etwa wenn sie nach Stellenbeschreibungen fragen. Der Befragte kramt diese aus einem Ordner aus dem letzten Winkel eines Aktenschanks, schaut sie sich staunend an und bemerkt: „Die ist wirklich schon längst überholt“.² Die Organisationswirklichkeit entspricht nicht dem offiziellen Entwurf. (3) Stellen wir uns eine Organisation vor, in der von einem Tag auf den anderen alle Aufzeichnungen formaler Regeln verschwinden: Organigramme, Handbücher, Verfahrensrichtlinien, Stellenbeschreibungen, Geschäftsordnungen usw. Nun stellen wir uns eine vergleichbare Organisation vor, in der über Nacht alle Mitarbeiter abhanden kommen, der es jedoch gelingt, kurzfristig neue Mitarbeiter einzustellen, deren tätigkeitsbezogene Qualifikationen mit denjenigen der früheren Mitarbeiter identisch sind. Welche Organisation hat die größeren Überlebenschancen (Kim 1993: 44)? (4) Oder stellen wir uns in einem weiteren Gedankenexperiment vor, das Fußballspielen würde aussterben. 2000 Jahre später würden Archäologen die FIFA-Regeln ausgraben und nur anhand dieser Unterlagen (also ohne Spielberichte in Zeitungen oder Videoaufzeichnungen) eine Simulation der Praxis des Fußballspiels am Ende des 20. Jahrhunderts erstellen. Auf so etwas wie die Viererkette, eine der dramatischsten organisatorischen Innovationen des Fußballs in der jüngeren Zeit, kämen sie ganz bestimmt nicht.

3. Organisationsstrukturen als soziale Konstruktionen

3.1 Zur Interpretationsbedürftigkeit organisatorischer Regeln

In konstruktivistischen Ansätzen wird davon ausgegangen, daß organisatorische Regeln interpretiert werden müssen, um in Handlungen umgesetzt werden zu können, und daß sie auf unterschiedliche Weise interpretiert werden können (Johnson 1977; Burns/Flam 1987: 216ff.; zur Interpretation im Alltag und in den Sozialwissenschaften generell s. Berger/Kellner 1984: 22ff.). Um eine Übereinstimmung in den Interpretationen zu erreichen, wie sie für gemeinsames Handeln erforderlich ist, müssen Organisationsmitglieder anhaltend miteinander kommunizieren. Übereinstimmungen in Interpretationen kommen beispielsweise dadurch zustande, daß Vorgesetzte die Regeln wiederholt erläutern und Feedback geben, d.h. kommunizieren, ob sie die Arbeitsergebnisse mit den Regeln in Übereinstimmung stehend betrachten. Nehmen sie nicht Stellung, können die Mitarbeiter davon ausgehen, daß ihre Interpretationen zu Handlungen führen, die die Vorgesetzten als regelkonform betrachten. Auch von Kollegen, die als kompetent angesehen werden, können solche Bestätigungen ausgehen. Bedingen Regeln eine Kooperation unter Kollegen, so wird – zumindest an den

² Dieses ist mir wiederholt passiert. Der klassisch ausgebildete Organisationsgestalter weiß, was in diesem Fall zu tun ist: Die Stellenbeschreibung muß überarbeitet werden. Die Praxis läßt heutzutage wegen des häufigen Änderungsbedarfs Stellenbeschreibungen eher weg oder gestaltet sie wenig detailliert – reduziert die Organisationsstruktur.

Stellen, an denen Interaktionen erforderlich sind – durch laufende Kommunikation eine Abstimmung der Handlungen und damit auch eine Annäherung in den Interpretationen der Regeln erreicht. Ist beispielsweise in einer Verfahrensrichtlinie zu Investitionsanträgen festgelegt, daß die beantragende Abteilung bestimmte Daten an die Abteilung Investitionsplanung liefern muß, damit diese die Wirtschaftlichkeit des Projekts berechnen kann, so werden diese Anforderungen durch Kommunikation abgeklärt und präzisiert: Die beantragende Abteilung ist unsicher und fragt bei der Abteilung Investitionsplanung nach, die Abteilung Investitionsplanung moniert die gelieferten Daten und fordert Nachbesserung oder die Abteilung Investitionsplanung ist mißtrauisch und erläutert der beantragenden Abteilung die Erfordernisse aus ihrer Sicht. Auf die eine oder andere Weise wird, wenn die Interaktion nicht sehr einfacher Natur ist und „konkludentes Handeln“ ausreicht, Kommunikation ausgelöst, um Störungen in den Interaktionen, die auf Nichtübereinstimmung in den Interpretationen der Regeln zurückgehen, zu reduzieren.

Eine völlige Übereinstimmung in den Interpretationen der Akteure ist indessen nicht erforderlich (Hawes 1973). Die Interaktionspartner müssen lediglich den *Eindruck* haben, daß kein Dissens vorliegt. So kann beispielsweise die Abteilung Investitionsplanung auf der Basis ihrer Interpretation der Investitionsrichtlinie eine höhere Präzision der Daten für erforderlich halten als die beantragende Abteilung. Solange die Abteilung Investitionsplanung nicht gewahr wird, daß die gelieferten Daten ihren Präzisionsvorstellungen nicht entspricht, entsteht kein Bedarf zur Angleichung der Interpretationen. Die beantragende Abteilung kann auch erkennen, daß die Abteilung Investitionsplanung eine bessere Datenqualität erwartet, diese Anforderung aber für überzogen halten und mehr Sorgfalt bei der Erarbeitung der Daten vortäuschen, als sie tatsächlich entfaltet, die Regeln werden nur pro forma eingehalten.

Kommunikation, die zur Durchführung von Interaktionen erforderlich ist, trägt implizit auch zur Interpretation der Regeln durch die Interaktionspartner bei. Mit der Zahl der gelungenen regelgeleiteten Interaktionen wird bei den Interaktionspartnern Unsicherheit über die angemessene Interpretation der Regel reduziert. So stellt Pentland (1992: 546) auf der Basis von Beobachtungen in Organisationen fest: „(T)he formal aspects of structure that we observe are built up through interaction“: Handlungsabläufe (moves), die der vorherrschenden Interpretation der Struktur entsprechen, bestätigen sie: „If these moves were badly made or not made at all, these familiar structural features would cease to exist“.

Durch Kommunikation unter Interaktionspartnern können auch *Modifikationen in den Interpretationen der Regeln* erzielt werden. Die Interpretationen der Interaktionspartner entfernen sich im Laufe der Zeit von den Interpretationen der Schöpfer der Regel, z.T. sogar mit ausdrücklicher Billigung der jeweils vorgesetzten Instanzen. Eine detaillierte und präzise Formulierung von Regeln erschwert Anpassungen dieser Art, wirkt häufig dysfunktional (Eisenberg 1984).

Die Vertreter eines instrumentellen Konzepts der Organisationsstruktur würden sicher einwenden, daß es bei einigen grundlegenden organisatorischen Regelungen nur geringe Interpretationsspielräume gibt, beispielsweise bei Regeln der Über- und

Unterordnung, der Kompetenzfestlegung, der Zuweisung von Stellen zu Abteilungen oder der Implementierung von etablierten Verfahren der Kostenrechnung. Bei genau-erem Hinsehen tun sich aber auch bei solchen Regeln erhebliche Interpretationsspiel-räume auf: In einem Unternehmen ist es beispielsweise üblich, daß Vorgesetzte direkt Anweisungen an Organisationsmitglieder auf allen nachgeordneten Ebenen geben, während sie sich in anderen Unternehmen strikt an den Dienstweg halten. Häufig sind Instanzen der unteren Ebenen mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet, es wird aber eine umfangreiche Information einzelner vorgesetzter Instanzen erwartet, bevor diese Kompetenzen tatsächlich wahrgenommen werden. Wenn Verfahren der Kosten-rechnung in einem Unternehmen etabliert sind, ist zwar die *Form* des Dateninputs und dessen Verarbeitung festgelegt, es bestehen aber noch erhebliche Spielräume für die Definition der Kosten, für ihre Interpretation und die Art ihrer Berücksichtigung in Entscheidungen.

3.2 *Skripten und subjektive Organisationstheorien als Orientierungshilfen bei der Interpretation organisatorischer Regeln*

Bei der Interpretation von Regeln spielen *Skripten, Routinen und implizite Or-ganisationstheorien der Organisationsmitglieder, generell: Schemata*, eine wichtige Rolle (Markus/Zajonc 1985; March 1994: 57ff.; Walgenbach 1994: 76ff.). Skripten sind im Gedächtnis einer Person gespeicherte Schemata, die Handlungen bezie-hungsweise Sequenzen von Handlungen beschreiben, die zu spezifischen Situationen oder organisatorischen Regeln gehören (Abelson 1981: 715; Lord/Foti 1986: 29). Allgemein wird unter einem Schema ein von der konkreten Erfahrung abstrahieren-der Wissensbestand oder Wissensrahmen verstanden (Gebert 1991: 326; Walgenbach 1994), den „an individual uses to impose structure upon, and impart meaning to, so-cial information or social situations in order to facilitate understanding. A schema provides a knowledge base that serves as a guide for the interpretation of information, actions, and expectations“ (Gioia/Poole 1984: 449f.). In Organisationen erfüllen Skripten zwei zentrale Funktionen: Sie ermöglichen es dem Organisationsmitglied, Ereignisse und Situationen in der Organisation zu verstehen, und sie bieten zugleich Richtlinien für ein diesen Ereignissen oder Situationen angemessenes Handeln (Gioia/Manz 1985: 529; Lord/Kernan 1987: 265).

Wenn die Verfahrensrichtlinie für Investitionsanträge beispielsweise vorsieht, daß der Antrag in einem Meeting, an dem Vertreter von verschiedenen Abteilungen teilnehmen, vorgetragen und verteidigt werden muß, so verfügen die betreffenden Personen über Skripten für das Verhalten in Meetings. Daß wichtige Botschaften der Präsentation auf Folien und Handouts festzuhalten, Wortmeldungen durch Handauf-heben anzuzeigen und Protokolle zu führen sind, sind Elemente solcher Skripten. Skripten bilden sich durch Erfahrungen heraus, die ein Individuum bei der Ausfüh-rung vergleichsweise gleichbleibender Aufgaben sammelt (Ashforth/Fried 1988: 309). Aber auch indirekte Erfahrungen können zu Skripten beitragen. Beispielsweise werden auch in den Medien oder in Erzählungen anderer Organisationsmitglieder enthaltene Informationen beim Aufbau von Skripten herangezogen (Martin 1982;

Gioia/Manz 1985: 530). Skripten enthalten an verschiedenen Stellen abstrakte Kategorien oder Freistellen (slots), die in variabler Weise belegt werden können (Weinert/Waldmann 1988: 177). Auch gibt es eine hierarchische Struktur von Unterprogrammen oder -skripten. Auf diese Weise wird eine flexible Anpassung an wechselnde Rahmenbedingungen gewährleistet (Abelson 1981: 723ff.). Erfordert ein bestimmtes organisatorisches Handeln häufige Interaktionen, entwickeln die Akteure miteinander verzahnte Skripten (Poole et al. 1990).

Wenn Organisationsmitglieder über Regeln kommunizieren, sei es, daß sie neue Regeln schaffen oder bestehende interpretieren und weiterentwickeln wollen, so greifen sie auf *subjektive Theorien* (implizite Theorien, Alltagstheorien, theories in use) über das angemessene Organisieren oder das angemessene Handeln in Organisationen zurück (Laucken 1974: 27ff.; Argyris/Schön 1978; Greenwood/Hinings 1988; Hewstone 1989: 11ff.; Walgenbach 1994: 83ff.). Das Konzept der subjektiven Theorien geht davon aus, daß Menschen über ein Bündel von Annahmen verfügen, mit deren Hilfe sie ihre Handlungen mit Entwicklungen in ihrer Umwelt in Übereinstimmung bringen. Eine Teilmenge subjektiver Theorien sind subjektive Organisationstheorien (Porac et al. 1989; Downey/Brief 1986; Downey/Brief 1983). Diese bestehen aus „Hypothesen“ (z.B.: „Wenn man Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringt, nimmt ihre Initiative zu“, „Delegation setzt voraus, daß die Mitarbeiter über die Ziele der Abteilung und des Unternehmens informiert werden“), Tatsachenbehauptungen („Es gibt keine nicht motivierbaren Mitarbeiter“) und sie ordnen bestimmten Situationswahrnehmungen bestimmte Klassen von als wichtig unterstellten Handlungen beziehungsweise Handlungsstrategien zu. Subjektive Theorien weisen also gewisse Ähnlichkeiten mit wissenschaftlichen Theorien auf. Allerdings sind sie tendenziell weniger komplex und enthalten mehr Widersprüche. Auch gehen Laien bei der „empirischen Fundierung“ ihrer subjektiven Theorien (noch) selektiver vor als Forscher bei der Überprüfung wissenschaftlicher Theorien. Interne Diskussionen, Lektüre der gleichen Managementbestseller und gemeinsamer Besuch bestimmter Seminare führen tendenziell zu einer Angleichung der subjektiven Organisationstheorien der Mitglieder eines Unternehmens.

„Skripten und subjektive Theorien ... stellen ... einen kognitiven Mechanismus dar, der Struktur und Verhalten verbindet. So fließen über die Interpretation (Deutung) von Struktur strukturelle Eigenschaften in Interaktionen ein und führen so dazu, daß Struktur reproduziert wird“ (Walgenbach 1994: 86).

Subjektive Theorien liefern nicht nur Argumente für Auseinandersetzungen mit anderen Organisationsmitgliedern, sondern auch für „*innere Dialoge*“, in denen die Individuen kognitive Dissonanzen aufzulösen versuchen (Cooperrider 1990: 107ff.).

Wir kommen somit zu folgendem Zwischenergebnis: Organisationsstrukturen konstituieren sich durch Kommunikation und Handeln (Interaktionen). Sie werden ständig durch Kommunikation intersubjektiv interpretiert, auch neu interpretiert, und damit stabilisiert beziehungsweise verändert. Insofern sind *Organisationsstrukturen sozial und nicht technisch konstruiert*:

„(T)he social or organizational world exists only as a pattern of symbolic relationships and meanings sustained through the continued processes of human interaction. Social action is consid-

ered possible because of consensually determined meanings for experience that, to an external observer, may have the appearance of an independent rule-like existence“ (Smircich 1983a: 553; s.a. Smircich 1983b).

Auch für March (1996: 285) ist es „received doctrine that the premises of action are socially constructed. Preferences, expectations, identities, and definitions of situations are seen as arising from interactions within a social system, thus as embedded in social norms and cultural conventions of discourse.“

3.3 Die Rolle der Formalisierung

Welche Rolle spielen nun aber formale (meist schriftliche) Fixierungen von Aufgabenzuteilungen, Kompetenzen, Abteilungsgrenzen usw., also das, was die Instrumentalisten gemeinhin unter Organisationsstruktur fassen? Diese können als eine Art Ergebnisprotokoll verstanden werden, durch das Vorstellungen der Personen, die zur Vorgabe organisatorischer Regeln befugt sind, über gewünschtes Verhalten symbolisiert werden. Die schriftliche Fixierung soll die Herausbildung von Verhaltensregeln durch Handeln, Interpretationen und Kommunikation *abkürzen*, kann sie aber *nicht ersetzen* (Johnson 1977). Organigramme oder Stellenbeschreibungen beispielsweise können nur ein sehr eingeschränktes Bild von dem Verhalten vermitteln, das dem Autor oder den Autoren bei der Abfassung vorschwebte. Für Giddens (1984: 21) sind formale Regeln „codified interpretations of rules rather than rules as such“. Stellenbeschreibungen halten im Wesentlichen also nur praktizierte Regeln fest. Die in den Köpfen vorhandenen Handlungsmuster steuern die Formulierung von Regeln.

Durch die Herstellung von offiziellen Dokumenten und Berufung auf sie können Akteure in Organisationen ihren Interpretationen ein besonderes Gewicht, eine besondere Legitimation, verleihen (McPhee 1985: 161). Wer Regeln erlassen und schriftlich fixieren kann, dem steht auch das Primat der Interpretation zu. Formale organisatorische Regeln geben Akteuren weiterhin die Gelegenheit, Handeln, das sie als „abweichend“ interpretieren, zu thematisieren. Handlungen, die von einem engmaschigen formalen Regelnetz betroffen sind, werden so häufiger Gegenstand *prozeßorientierter* Kommunikation (Investitionsrichtlinien etwa) als Handlungen, die in einem regelarmen Raum angesiedelt sind (Handlungen von Außendienstmitarbeitern etwa). Formale Regeln bieten neuen Mitgliedern Anknüpfungspunkte für Skriptenbildung. Diese fragen erfahrene Mitglieder, wie bestimmte Regeln zu verstehen sind. Formale Regeln bieten die Voraussetzung, über Verfahren unter einer weitgehenden Abstraktion von *aktuellen* Inhalten oder Streitpunkten zu reflektieren und zu diskutieren und damit Konflikte besser zu handhaben. Sie strukturieren den Kommunikationsprozeß, der zur Bildung von Konsens über die Interpretation von Regeln führt (Johnson 1977: 258ff.).³ In diesem Sinne ist Kommunikation über Strukturen Meta-

³ So wurden beispielsweise Fußballregeln in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts schriftlich fixiert, um bestehende informale Vereinbarungen, die alle Arten aggressiven Spiels zugelassen hatten, aufzeigen und um die um sich greifende rohe Gewalt durch Weiterentwicklungen der Regeln besser zügeln zu können. Die Schriftform erlaubte die Entwicklung immer komplexerer Regeln. Auch detailliertere schriftlich fixierte Regeln sind jedoch mehrdeutig, wie die vor allem vor Europa- und Weltmeisterschaften regelmäßig aufkommenden Diskussionen

Kommunikation (McPhee 1985: 162). Vor allem aber: Formale Regeln erleichtern die Initiierung von *Änderungen komplexer Handlungsgefüge*. Sie symbolisieren eine von Akteuren intendierte Änderung in den Handlungen der Organisationsmitglieder, ohne diese Änderung determinieren zu können: Profit Center werden beispielsweise mittels formaler Regeln gebildet, um bestimmten Akteuren zu signalisieren, daß von ihnen unternehmerisches Handeln erwartet wird, Qualitätszirkel werden etabliert, um den Mitgliedern deutlich zu machen, daß sie ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf Qualität zu richten haben. Organisatorische Regelungen geben dem Verhalten grob die Richtung vor, wie Verkehrszeichen dem Verkehr Richtungen weisen. Ob die Regelungen beachtet und wie sie umgesetzt werden, hängt jedoch in einem hohen Maße davon ab, welche Interpretationen sie erfahren und wie groß die Übereinstimmung der Interpretationen zwischen den Organisationsmitgliedern ist (was jeder nachvollziehen kann, der schon einmal in Südtalien Auto gefahren ist). Mit Friedberg (1995: 151) können wir somit feststellen, daß es nicht die „Rolle der Formalstruktur einer Organisation ist ... Verhaltensweisen direkt zu bestimmen, sondern Verhandlungsspielräume für die Akteure zu strukturieren“.

Formale Regeln beeinflussen die Bildung von Skripten. Auf der anderen Seite kann aber auch die Formulierung organisatorischer Regeln von Skripten geleitet sein. Die kognitiven Strukturen schränken Handeln nicht nur ein, sie ermöglichen auch Handeln. Diese *Dualität* ist ein zentrales Konzept der Theorie von Giddens (1984; s.a. Walgenbach 1995)

4. Kommunikation in Prozessen des organisatorischen Wandels

4.1 Kommunikation als Medium des organisatorischen Wandels

Für die Instrumentalisten werden Reorganisationen zu einem großen Teil durch Vorgabe neuer oder geänderter formaler Regelungen – Stellenbeschreibungen, Organigramme, Verfahrensrichtlinien usw. – bewerkstelligt. Wenn jedoch Verhalten in Organisationen vor allem durch übereinstimmende Sinngebungen (meanings), subjektive Theorien und Skripten, die auf komplexe Weise mit formalen Regelungen verbunden sind, gesteuert wird, dann ist es wahrscheinlich, daß eine Reorganisation, die sich auf eine Reformulierung organisatorischer Regeln konzentriert, nichtintendiertes Verhalten auslöst oder Gefahr läuft zu versanden. Die sich teilweise überlappenden und miteinander verzahnten kognitiven Strukturen behaupten sich gegen die Änderungen der formalen Struktur, vor allem, wenn Handlungen schlecht zu kontrollieren und zu sanktionieren sind. Die Anpassung kann beispielsweise nur pro forma erfolgen, indem den sich kaum verändernden Handlungen eine neue, mit den Regeln übereinstimmende Sprache unterlegt wird (Brunsson/Olsen 1993). *Wenn die bestehende Organisationsstruktur durch Kommunikation sozial konstruiert wurde und auf-*

um ihre Auslegung durch die Schiedsrichter zeigen. Auslegungen zu schriftlich fixierten Regeln zu erarbeiten, ist indessen leichter als für nur mündlich vereinbarte, da der Wortlaut nicht zu bestreiten ist. Die Diskussion kann auf einem höheren Komplexitätsniveau einsetzen. Nur ein kleiner Teil des Spielerverhaltens und auf keinen Fall Taktiken des Spiels können jedoch durch Regeln fixiert werden (Billig 1987: 27f.).

recht erhalten wird, so müssen Versuche zur Änderung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder (um diese geht es letztlich) vor allem darauf abstellen, Kognitionen der Organisationsmitglieder durch Kommunikation zu verändern (Taylor/ Lerner 1996; Ford/Ford 1995; Isabella 1990; Poole et al. 1989).

Die Bedeutung der Kommunikation im Prozeß des organisatorischen Wandels kann mit Hilfe eines Vergleichs verdeutlicht werden: Die „Viererkette“ kann durchaus als eine neue Teilorganisation eines Fußballteams gesehen werden. Mit einer Beschreibung der neuen Rollen für die betreffenden Spieler ist es bei ihrer Einführung bei weitem nicht getan. Der Trainer muß die neuen Rollen ausführlich interpretieren, ein tiefgehendes Verständnis der Ziele, Schwierigkeiten und potentiellen Vorteile dieser Neuerung bei ihnen hervorrufen, die Spieler zum Mitdenken veranlassen. Er muß im Training verschiedene Spielsituationen proben und mit den Spielern besprechen, mit ihnen zusammen Videoaufzeichnungen von Punktespielen anschauen und gelungene sowie mißlungene Spielzüge herausarbeiten. Zudem muß er die Neuerung in geeigneten Worten der Vereinsführung und der Öffentlichkeit erläutern, sie davon überzeugen, daß es die beste Lösung ist, besonders nach Niederlagen, denn Kritik von außen verunsichert die Spieler. Fußballspieler mit ihren neuen Rollen in einer „Viererkette“ vertraut zu machen, ist also beispielsweise durchaus vergleichbar mit dem Versuch, Organisationsmitglieder davon zu überzeugen, sich gegenseitig als Kunden und Lieferanten wahrzunehmen und entsprechend zu agieren (du Gay/Salaman 1992).

Zunächst bedarf es besonderer kommunikativer Anstrengungen zur *Initiierung der Reorganisation*. Diese müssen vor allem zum Ziel haben, Organisationsmitglieder dazu zu bewegen, sich von einigen Elementen ihrer subjektiven Theorien über die Organisation zu trennen und neue zu integrieren. Die *Implementierung* organisatorischer Änderungen ist aus dieser Perspektive zu verstehen als das Herstellen von Kommunikationsstrukturen, in denen die Entwicklung neuer Interpretationsschemata und neuer Handlungen so gut wie unausweichlich wird. Eine besondere Art der Kommunikation muß schließlich der *Beendigung und Stabilisierung des Reorganisationsprozesses* dienen, damit gegebenenfalls weitere Ansätze zur Reorientierung der Organisationsmitglieder unternommen – neue Projekte mit neuen Schwerpunkten in Angriff genommen – werden können.

Unternehmensberater scheinen die Bedeutung der Kommunikation schon längst erahnt zu haben. Nicht umsonst messen sie sorgfältig gestalteten Präsentationen vor allen möglichen Gruppen im Unternehmen von der Unternehmensleitung über den Betriebsrat und verschiedenen Gruppen von Managern bis zu den Betroffenen ein großes Gewicht bei. Ihre Methoden können, wie wir noch sehen werden, vor allem als *Methoden zur Inszenierung und Strukturierung von Kommunikationsprozessen* interpretiert werden. So führen beispielsweise Hammer/Stanton (1995: 136) in ihrem „Handbook“ der „Reengineering Revolution“ im Kapitel „The art of selling change“ aus, daß „a reengineering team faces one overwhelming obstacle: They are trying to sell something to a group of people who don't want to buy“. Gekonnt kommunizieren

sie die Bedeutung der Kommunikation für organisatorische Änderungen, die vor allem auf das *Re-Engineering von kognitiven Strukturen* zielt:

„The key to effective communication is reinforcement in many ways, through many channels, and by many people. At Hallmark, for example, in the first year of reengineering alone, over a thousand talks were given across the organization so that people would know that this was no passing fancy. The sheer volume of repetition signaled the seriousness of the intent. Numbers like this are the rule rather than the exception in successful reengineering programs. Every leader we know has said that he or she seriously underestimated the magnitude of the communication effort required. One told us that in the first fourteen months of a reengineering effort, he held 121 small group meetings with over 600 people, each lasting three to four hours“ (Hammer/Stanton 1995: 147f.).

Wer dieses Handbuch zur Hand nimmt, um etwas über „handfeste“ Methoden des Reengineering zu erfahren, wird bitter enttäuscht: Fast nur Regeln zur Kommunikation werden kommuniziert. So wird den Re-Ingenieuren vor allem ans Herz gelegt, durch überzeugende Visionen und Leitbilder die Werte der Organisationsmitglieder zu verändern, denn: „We do what we believe“ (ebd.: 157). Auch populäre Manager wissen um die Bedeutung der Kommunikation. Beispielsweise Jack Welch:

„Good business leaders ... never get bored telling their story. Real communication takes countless hours of eyeball to eyeball, back and forth. ... It is human beings coming to see and accept things through a constant interactive process aimed at consensus. And it must be absolutely relentless“ (Tichy/Charan 1989: 113).

4.2 Kommunikation zur Initiierung organisatorischen Wandels:

Leitbilder, „Visionen“, Metaphern, Geschichten

Leitbilder, die in anschaulicher Weise zentrale Grundannahmen und Ziele für umfassende Reorganisationsprogramme enthalten, eignen sich in besonderer Weise, um Individuen zur Modifikation ihrer subjektiven Theorien über das Organisieren zu bewegen.

„Leitbilder, wie Taylorismus, Fordismus oder Lean Production, sind symbolische Konstruktionen sozialer Wirklichkeit, die bestimmte Regeln der Gestaltung der inner- und zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung sowie der Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine festlegen. Sie rekonstruieren die betrieblichen System-Umweltbeziehungen so, daß sie überhaupt erst den Charakter strategisch bearbeitbarer Probleme gewinnen. Sie definieren den Bereich relevanter Ziele und Mittel und damit die jeweils gültigen Prinzipien technisch-ökonomischer Effizienz. Leitbilder bieten Muster technisch-organisatorischer Problemlösungen und -definitionen“ (Faust/Jauch/Brünnecke/Deutschmann 1994: 11; s.a. Ortmann 1990: 439ff.; Rolf/Berger/Klischewski/Kühn/Maßen/ Winter 1990; Knie/Helmers 1991; Hoffmann/Marz 1992).

Leitbilder beschreiben die anzustrebende Organisation nicht im Detail, sondern geben nur grob die Richtung vor. Die „Realität“ der Organisation ist viel zu komplex, um sie einer präzisen und umfassenden Beschreibung unterwerfen zu können. Wer dies versuchte, dem erginge es wie den von Chomsky (zit. n. Wupper-Tewes 1995: 25) bemühten Physikern: „Wenn sie den Film über Leute, die die Straße entlanggehen, erklären müßten, würden die Physiker ihren Beruf aufgeben: Zu viele Parameter treten innerhalb derselben Zeit auf.“ Leitbilder sind „Deutungsmuster“, die ihre Stärke gerade aus ihrer Unbestimmtheit gewinnen:

„Die grundlegenden Annahmen einer Strategie lassen sich bequem modellieren, übersehene Variablen einbauen, ohne daß das eigene Handeln und die eigenen Hintergrundtheorien ständig in Frage gestellt werden müßten“ (Wupper-Tewes 1995: 26).

Leitbilder beinhalten keine zwingenden Vorgaben für das organisatorische Gestaltungshandeln, machen jedoch bestimmte Handlungen wahrscheinlich, andere unwahrscheinlich oder gar unmöglich, weil mit dem Denkmuster vereinbar bzw. unvereinbar. Die in Leitbildern angesprochenen Ziele sind, um ihre Akzeptanz zu erhöhen, *mit hochgeschätzten gesellschaftlichen Werten wie Selbstorganisation (statt Fremdorganisation), Selbstverwirklichung, Qualifikation oder Verantwortung verbunden*. Darüber hinaus legen sie meist die Interpretation nahe, daß alle Gruppen im Unternehmen als Gewinner aus der Reorganisation hervorgehen.

Umfassendere Reorganisationen werden in aller Regel nicht deshalb ausgelöst, weil bestimmte organisatorische Probleme konstatiert werden. Sie werden vielmehr in Angriff genommen, weil zentrale Akteure im Unternehmen überzeugt sind, daß, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aufrechtzuerhalten, eine *grundlegend* neue Strukturierung, die Realisierung eines der neuen Leitbilder, erforderlich ist, wie sie immer wieder in Managementbestsellern, Managementzeitschriften, Seminaren, Kongressen unter Einsatz einer wirkungsvollen Rhetorik „verkauft“ werden (Abrahamson 1996; Kieser 1996; s.a. die Beschreibung des Kick-off-Meetings der Reorganisation eines schwedischen Konzerns in Alvesson 1996: 27ff.). Auf der Folie dieses neuen Organisationskonzepts werden dann bestimmte Probleme der bestehenden Organisationsstruktur sozial konstruiert, welche die Implementierung des neuen Konzepts rechtfertigen. Die Rhetorik, die sie selbst zur Übernahme des neuen Konzepts gebracht hat, kann dann von den Promotoren aufgegriffen und im eigenen Unternehmen eingesetzt werden, um die subjektiven Theorien weiterer Akteure umzupolen, um Verbündete zu gewinnen.

Die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, ihre subjektiven Organisationstheorien in Frage zu stellen und zu revidieren, wird gefördert, indem das neue Konzept als radikal neu, als revolutionär und als alte Strukturen völlig auf den Kopf stellend ausgegeben wird – nachdrücklich deutlich gemacht wird, daß alte Annahmen nicht mehr gültig sind – und gleichzeitig seine Implementierung als unausweichlich dargestellt wird, um das Überleben des Unternehmens angesichts bedrohlicher Umweltentwicklungen sicherzustellen oder „Quantensprünge“ an Leistungssteigerungen zu bewirken. Regelrechte Kampagnen wie „TOP“ (Siemens) oder „Customer Focus“ (ABB) werden organisiert mit Logos, Stickern, Verlautbarungen der Geschäftsleitung, Artikeln in Firmenzeitschriften, Workshops, Videos, demonstrativem Einsatz von Projektgruppen, Schulungen usw. – häufig von der Public Relations-Abteilung gestaltet. Wenn eine dieser Kampagnen nicht greift, ist es schwer, die intendierte Reorganisation durchzusetzen, auch eine „Revitalisierung“ der Kampagne wirkt dann häufig nicht mehr, die Skepsis nimmt überhand.

Es ist nicht von ungefähr, daß sich professionelle Leitbildmaler einer *metaphorischen Sprache* bedienen (Putnam et al. 1996; Fairhurst/Sarr 1996; Gloor 1987;

Koch/Deetz 1981; Boden 1994; Clancy 1989).⁴ In der Industrialisierung war es die Metapher vom Räderwerk der Maschine oder der Uhr, die dem sich entwickelnden organisatorischen Leitbild Anschaulichkeit und Durchsetzungskraft verlieh (McKenna/Wright 1992). So legte Bourcart (1874: 16) den Unternehmern ans Herz, daß ein „industrielles Geschäft“ wie eine Uhr zu sehen sei, „bei der ein Rad ins andere eingreift und die zuletzt dem Eigenthümer aufzeigt, was die Glocke geschlagen“. Taylor wies sie darauf hin, daß es für jeden Mitarbeiter „absolutely necessary“ sei, „to become one of a train of gear wheels“ (zit. n. Rodgers 1978: 55). Heute propagieren die Schöpfer von Organisationskonzepten, daß Organisationsstrukturen „Zelte statt Paläste“ sein sollen, daß ein Unternehmen, um „in der Spitzenliga ... auf Dauer mitspielen“ zu können, ein „lebender Organismus“ werden müsse, der „immer intelligenter, stärker und in seiner Umgebung dominant wird“ (McKinsey & Company 1994: 4). Sie empfehlen Managern, nicht mehr „Feldherren zu spielen“, sondern auf dem „Chaos zu surfen“ (Gerken 1992: 335), nicht länger „auf den Hintertreppen psychologisch geschickter Verführung“ herumzuschleichen, sondern „Energie ungehindert fließen und sich individuelles Unternehmertum Bahn“ brechen zu lassen (Sprenger 1992: 214, 227). Unternehmen sollen „town meetings“ veranstalten (so das Ziel einer der Kampagnen von Jack Welch, s. Barrett 1995) oder zu „ongoing talkshows“ mutieren (Peters 1994: 159).

Mit Hilfe von Metaphern wird ein Aspekt oder ein Bereich, der noch wenig bekannt ist, in der Sprache eines bekannteren und daher unproblematischeren sekundären Bereichs beschrieben und auf diese Weise mit einer neuen Perspektive verbunden. Die Sprache des einen Bereichs wird als „Linse“ benutzt, durch die der zweite betrachtet wird.⁵ Metaphern sind „kognitive Instrumente“, die unerlässlich sind zur Wahrnehmung von Aspekten und Verbindungen, die bisher noch nicht gesehen wurden. Der auf diese Weise beschriebene Gegenstandsbereich gewinnt eine neue Bedeutung (Black 1979: 37ff.; Pielenz 1993: 100ff.). So löst beispielsweise die Forderung, Organisationen als Zelte zu bauen, Assoziationen aus, die bislang noch nicht mit der Organisation verbunden waren: Zelte kann man relativ leicht auf- und abbauen, man kann sich in Zelten schlecht von anderen abschotten, man ist kaum von der Umwelt abgeschirmt usw. Diese Metapher läßt neue (aus Sicht der Verwender wünschenswerte) Aspekte der Organisation hervortreten, drängt andere in den Hintergrund, z.B. das Beharrende, Undurchdringliche und Unbewegliche. Die neue Sicht der Organisation wird verstärkt, wenn die „Palastorganisation“ als Kontrastbild eingeführt wird.⁶

⁴ Metaphern können als Substantive (Der Held ist ein *Löwe*; Organisieren ist *Architektur*), als Verben (Oben *steht* der Mond und *wartet*; der Prediger *säte* gute Worte; die Fabrik *atmet*) und auch als Adjektive (Ein *draller* Mond, dicht über dem Bauernvolk; das *schlanke* Unternehmen) auftreten (Ingendahl 1971: 32ff.).

⁵ Auch dies ist eine Metapher.

⁶ Zum Einsatz von Metaphern zu Einleitung organisatorischen Wandels s. Sackmann (1989) und Dunford/Palmer (1996), die Metapherngebrauch beim Verschanken von Unternehmen analysieren.

Metaphern „allow us to develop new hypotheses and connections, thus serving as a source of knowledge, discovery, disclosure, and illumination“ (Shibles 1974: 35), sie provozieren „new thoughts, excite us with novel perspectives, vibrate with multivocal meanings, and enable people to see the world with fresh perceptions not possible in any other way“ (Barrett/Cooperrider 1990: 222f.). Metaphern machen durch ihre Anschaulichkeit die Argumentation lebendig, fesseln die Zuhörer, gerade weil sie mehrdeutig sind und vielfältige Assoziationen auslösen. Während der Tour de France tauchte in einer meiner Seminarveranstaltung über die Grenzen des Zeitmanagements die Metapher vom Unternehmen auf, das einen Spurt anzieht, aber in einem Rennen, das immer weitergeht, weil es keine Etappen- und keine Tourziele gibt. Die Diskussion wurde plötzlich sehr lebhaft. Die Ergebnisse dieser Etappe der Diskussion werden wahrscheinlich besser erinnert als andere.

Eine neue Metapher verübt einen „plot“, indem sie unserem Verständnis, unserer Kategorisierung früherer Erfahrung oder unseren Denkstrukturen eklatant widerspricht. Nachdem sie sich aber durchgesetzt hat, wird sie häufig in unserem Denken vorherrschend und läßt das alte Denken als falsch oder widersinnig erscheinen (Parker 1982: 151). Somit löst die neue Metapher eine Ordnung auf, um eine andere nahzulegen (Ricoeur 1986: 28f.). Mit ihrer Hilfe erschließen wir geistiges Neuland, indem wir unserer Konstruktion der Wirklichkeit, unseren subjektiven Theorien, neue Elemente hinzufügen und alte herausnehmen. Da die Realität durch Sprache vermittelt ist und Sprache immer in einem hohen Maße metaphorisch ist, kann festgestellt werden: „the use of metaphors implies a *way of thinking* and a *way of seeing* that pervade how we understand our world generally“ (Morgan 1986: 12; s.a. Lakoff/Johnson 1980, Shotter 1993, Hülzer 1987: 218ff.). Man kann die Organisationsstruktur beispielsweise als eine Maschine beschreiben und wahrnehmen, als Netzwerk, als lebenden Organismus, als eine Summe von Verträgen zur Minimierung von Transaktionskosten oder als Kommunikationsgemeinschaft. Man kann sie abwechselnd in der einen oder anderen Façon analysieren und dabei jeweils andere Aspekte hervortreten lassen.⁷ Es ist aber nicht möglich, Aspekte der Organisation wahrzunehmen, für die es noch keine Sprache gibt. Schließlich erfolgte auch die *kulturelle Evolution der formalen Organisation* metaphorergeleitet (Böckenförde 1978): Bereits bei den Römern ist vom „*corpus rei publicae*“ die Rede, womit deutlich gemacht werden soll, daß sich Individuen wie Organe zu einem einzigen Körper vereinen sollen. Daraus entwickelten sich als Leitvorstellungen die Metaphern vom Staat als Organismus oder Organ, woraus schließlich die Körperschaft und die Organisation wurde, die Organe hat. Die Metapher schafft Sprache und ermöglicht dadurch Neukonstruktionen der Wirklichkeit. Insofern ist unsere gegenwärtige Sicht der Realität, unsere „Wahrheit“, häufig nichts anderes als die Einsicht, die uns die im Moment aktuelle Metaphorik vermittelt: „The 'fixed truths' of our culture are nothing but metaphorical understandings that have become conventionalized to the point where their metaphoric-

7

Auch Organisationstheorien bauen auf Metaphern auf, wie u.a. McCloskey (1994) überzeugend konstatiert.

ity is forgotten“ (Johnson 1981: 15). Die Wahrheit, sprach schon Nietzsche (1980 (Wahrheit und Lüge): 880), ist ein

„bewegliches Heer von Metaphern, Metonymien, Anthropomorphismen kurz eine Summe von menschlichen Relationen, die poetisch und rhetorisch gesteigert, übertragen, geschmückt wurden, und die nach längerem Gebrauche einem Volke fest, canonisch, und verbindlich dünken: die Wahrheiten sind Illusionen, von denen man vergessen hat, dass sie welche sind, Metaphern, die abgenutzt und sinnlich kraftlos geworden sind, Münzen, die ihr Bild verloren haben und nun als Metall, nicht mehr als Münzen in Betracht kommen.“⁸

Die Wirkung von Metaphern beruht auch darauf, daß die von ihnen hervorgerufenen *Bilder emotional besetzt* sind und sie diese Emotionen auf den Gegenstandsbereich transferieren (Gloor 1987: 20). Dadurch werden – meist unbewußt – die Einstellungen zu dem Gegenstandsbereich verändert. Wird eine Darstellung des Strategischen Management mit Metaphern aus der Welt des Militärs angereichert, so werden sicherlich andere Emotionen hervorgerufen als bei Verwendung von Metaphern aus dem Bereich des kreativen Spiels. Werden Probleme der Sanierung von Stadtkernen in Metaphern zum Ausdruck gebracht, die aus dem Bereich Müll, Verfall, Krankheit und der Verslummung stammen, so wird eine andere Städtebaupolitik nahegelegt, Abriß von Altbauten nämlich, als wenn sie in Begriffen wie natürlicher Lebensraum, Lebensgemeinschaft und intensive nachbarliche Kommunikationsnetze entwickelt werden, die die Zuhörer auf eine Sanierung einstellen (dieses Beispiel ist ausführlich dargestellt in Schön 1979; wie Metaphern organisatorisches Handeln in Gruppen formen, wurde auf empirischer Grundlage analysiert von Donellon/Gray/Bougon 1986). Der emotionale Gehalt wird von geschickten Rhetorikern (Politikern, Unternehmensberatern, Management-Gurus, charismatischen Managern) ganz bewußt eingesetzt, um Stimmung in eine gewünschte Richtung zu „machen“. Metaphern werden von ihnen als Instrumente der *Demagogie* eingesetzt. So bezeichneten die Nationalsozialisten bestimmte Gruppen als Parasiten und prägten mit dieser Metapher nachhaltig die Einstellung diesen Gruppen gegenüber und ihre Behandlung. Andererseits wird die (neu zu konstruierende) Wirklichkeit erst durch die emotionalen Komponenten der Metapher (sinnlich) erfahrbar: „Metaphor is one of our most important tools for trying to comprehend partially what cannot be comprehended totally: our feelings, aesthetic experiences, moral practices, and spiritual awareness“ (Lakoff/Johnson 1980: 193).

Über alle diese Wirkungen hinaus kann die Metapher noch *Lernen* befördern. Bereits Aristoteles (1995: 190) fand, daß die gelungene Metapher den Zuhörer in einen Zustand der „angenehmen Empfindung“ versetzt, in dem ihm der Erwerb neuen Wissens leicht fällt. Lerneffekte erzielt die Metapher durch ihre Anschaulichkeit und ihren emotionalen Gehalt. Hinzu kommt, daß das durch die Metapher hervorgerufene Bild die Erinnerung unterstützt (Petrie 1979: 439). Mit einem Begriff – Zelt beispielsweise – wird eine große Menge an Erfahrungswissen aktiviert (Sticht 1979: 475). Wenn wir in einem Vortrag hören, daß Organisationen zu Zelten werden müs-

8

Metonymien ersetzen das eigentliche Wort (z.B. Dolch) durch ein anderes, verwandtes (z.B. Stahl); anthropomorph = menschähnlich.

sen, und Ausführungen zur Erhöhung der organisatorischen Flexibilität folgen, so bleiben diese Passagen eher haften als Auflistungen ohne dieses „Framing“. Auch indem sie am Bekannten anknüpft, um in neue Wissensgebiete einzudringen, Brücken zwischen Vertrautem und geistigem Neuland schlägt, unterstützt die Metapher das Lernen. Sie präsentiert ein Rätsel, das zur Lösung motiviert – Dunford/Palmer (1995) haben dazu empirische Analysen durchgeführt – „Wie um alle Welt kann eine Organisation zu einem Zelt werden?“⁹

Nur die *gelungene Metapher* erfüllt indes alle diese Funktionen. Denn: „das Bild soll etwas deutlicher machen; wenn aber das Bild selbst undeutlich ausgedrückt ist und irreführt, so macht es die Sache dunkler, als sie ohne Bild war“ (Nietzsche 1980, Bd. 1: *Unzeitgemäße Betrachtungen*: 233). Metaphern, die in die Alltagssprache übernommen wurden, sind tot, d.h. so selbstverständlich geworden wie der organisatorische Stab, bei dessen Nennung niemand mehr an eine Gehhilfe denkt. Sie können auch abgedroschen sein wie das organisatorische Zelt. Sie können auch daneben liegen, d.h. irreführende Assoziationen auslösen wie beispielsweise die virtuelle, d.h. die nicht real existierende, Organisation, die dem Betrachter in ähnlicher Weise vorgespiegelt wird wie der virtuelle Speicher des PC.¹⁰ Schließlich vermittelt sie immer ein einseitiges Bild der Organisation (Morgan 1986; die Verwendung von Metaphern in Organisationskonzepten kritisieren Pinder/Bourgeois 1982)

Geschichten und *Anekdoten* sind weitere, das Umdenken befördernde rhetorische Elemente, die ebenfalls häufig in Darstellungen neuer Organisationskonzepte eingearbeitet werden (Bolman/Deal 1985: 154ff.; Bantz 1993; Fairhurst/Sarr 1996: 116ff.). In ihnen wird beispielsweise berichtet, welche Erfolge einzelne Manager mit der Realisierung des neuen Organisationskonzeptes erzielt haben oder wie die Reorganisation das Verhalten einzelner Mitarbeiter nachhaltig verändert hat.¹¹ In Bestsellern zu neuen Organisationskonzepten wird meist geschildert, wie die Pioniere dieses neue Konzept gegen heftigen Widerstand durchgesetzt und welche genialen Schachzüge sie dabei eingesetzt haben. Oder es wird eine „wahre“ Geschichte von einem Mitarbeiter erzählt, der dank des neuen Organisationskonzeptes nun Dinge tut, die er früher nie getan hat und die andere in einer ähnlichen Position auch nie tun. So etwa bei Hammer/Champy (1994: 96f.):

„Ein Gast wandte sich an einen Portier eines großen Hotels und beschwerte sich, daß ein Radardetektor aus seinem Wagen in der Hotelgarage gestohlen worden sei. Der Portier, der ermächtigt war, jeden Kundenservice zu leisten, fragte, wieviel das Gerät gekostet habe, ging sodann mit dem Gast an die Rezeption und wies die Empfangsmitarbeiter an, dem Gast 150 Dollar auszus zahlen. Al-

⁹ Auch hier werden Metaphern bemüht – u.a. Brücke, Rätsel oder Bild – um zu erläutern, wie Metaphern das Lernen unterstützen (dem Lernen Stützen anlegen!)

¹⁰ Für die Leser, die finden, daß die virtuelle Organisation eine treffende Metapher ist, hier ein Beispiel von Nietzsche (1980, Bd. 1 (*Unzeitgemäße Betrachtungen*): 232) aus einem anderen Bereich: „Wer von Blättern im Winde redet, führt die Phantasie des Lesers irre, sofern er nachher darunter Papierblätter versteht, die durch Buchbindearbeiten zusammengefaßt werden können.“ Schlechte Metaphern schicken Assoziationen und Emotionen auf falsche Pfade.

¹¹ Die Geschichte vom Roheisenverlader Smith alias Schmidt und andere „Märchen“ Taylors werden von Wupper-Tewes 1995: 66ff. einer textlinguistischen Analyse unterzogen.

le schluckten, doch der Gast war zufrieden. Zwei Wochen später erhielt der Geschäftsführer des Hotels von diesem Gast einen Brief, in dem er mitteilte, er habe seinen Radardetektor im Kofferraum seines Wagens gefunden. Der Umschlag enthielt auch einen Scheck über 150 Dollar. Im Postskriptum des Briefes stand: 'Übrigens, ich werde in meinem ganzen Leben niemals wieder bei einer anderen Hotelkette absteigen.',,

In den Bestsellern von Peters reiht sich Geschichte an Geschichte, unter ihnen auch diese:

„The date was August 8, 1991. The hour was 8:00 a.m. The place was Copenhagen, Denmark. Lars Kolind, the President of Oticon, did something extraordinary. He changed his company into a what he called a 'spaghetti organization' (Achtung, Metapher! A.K.) a construct without a center. ... Oticon, a world leader in hearing-aid manufacture founded in 1904, had been badly sagging. ... To affirm the change, one month later, on September 8, 1991, the company auctioned all its old office furniture to employees. It was a calculated move aimed at certifying the irreversibility of the reorganization. Now people stow their effects in caddies or personal carts, moving them to appropriate spots in the completely open space as their work with various colleagues requires. After surprisingly few hiccups (!), Oticon began to make record profits and regain lost market share. ... When asked if he attributed the miracle (speed and creativity) to his wild and woolly (!!) new configuration, Kolind said, 'Absolutely. We decided simply to get rid of the former structure. We took away all departments. We took away all managers' titles and with them went the red tape. ... Kolind has done a lot more than cede some precious authority to the hinterlands (!!). He has put the hinterlands in charge and told them to create, organize, reorganize and run their own show“ (Peters 1994: 29f.).

Dieses Zitat macht auch deutlich: In Geschichten können Metaphern vorkommen. Geschichten sind ausgespinnene Metaphern.¹²

Als vor ein paar Jahren ein deutsches Automobilunternehmen Gruppenarbeit einführte, hörte der Verfasser die folgende Geschichte (jetzt folgt eine authentische Geschichte einer Geschichte!):

„Eine Gruppe hatte einen Vorschlag zur Verbesserung der Produktivität erarbeitet. Da sie zur Umsetzung Unterstützung von anderen Stellen benötigte, lud sie den Werksleiter zu einer Gruppensitzung ein, um ihm den Vorschlag zu präsentieren. Während der Präsentation riß der Werksleiter das Wort an sich, worauf ihn der Gruppensprecher unterbrach und darauf hinwies, daß 'der Karl' sich zuerst gemeldet habe. Gegenüber einem Werksleiter hätte sich das ein einfacher Arbeiter, der der Gruppensprecher ja ist, nie und nimmer getraut.“

Es wäre nicht erstaunlich, wenn in anderen Unternehmen im Zusammenhang mit der Einführung von Gruppenarbeit ähnliche Geschichten kursierten. Martin/Feldman/Hatch/Sitkin (1983) stellten fest, daß bestimmte Topoi in Geschichten auftauchen, die in einer ganzen Reihe von Unternehmen jeweils als einzigartig und typisch für das Unternehmen gehalten werden. Der sich gegen den Unternehmer oder Topmanager, der eine Regel nicht beachtet, tapfer durchsetzende Pfortner ist beispielsweise eine Figur, die in vielen Geschichten vorkommt (mit einer ideologischen Funktion, wie Mumby 1987 aufzeigt). Wahrscheinlich schnappen Manager solche Geschichten in Schulungen oder auf Kongressen auf und verwenden sie dann selbst in einer an das eigene Unternehmen angepaßten Version.

¹² In jüngster Zeit macht ein Buch eine erstaunliche Karriere, in dem ein Organisationskonzept in eine Geschichte beziehungsweise einen Roman eingewoben ist: *Das Ziel* von Goldratt/Cox (1990).

Geschichten lösen im Gegensatz zu abstrakter Information *Emotionen* aus. Wenn es beispielsweise um die Einführung von Gruppenarbeit geht, kann man den Betroffenen Zahlen zur Verbesserung von Qualität, Produktivität und Arbeitszufriedenheit präsentieren. Man kann ihnen aber auch eine Geschichte erzählen, wie radikal die Gruppenarbeit das Leben eines einzelnen Arbeiters in und außerhalb der Fabrik verändert hat. Die Geschichte ist anschaulicher; die Mitarbeiter können sich eher ein Bild von den Auswirkungen der neuen Organisation machen. Darüber hinaus offeriert ihnen die Geschichte eine Identifikationsfigur. Unwichtige Details, wie etwa die genauen Daten in Peters Geschichte von Lars Kolind, erhöhen die Glaubwürdigkeit (Bower et al. 1979). Die narrative Darstellung eines einzelnen Falles wirkt, wie wissenschaftliche Experimente statistisch abgesichert nachweisen (!) (Kahneman/Tversky 1973; Tversky/Kahneman 1973; Borgida/Nisbett 1977; Martin 1982), wesentlich überzeugender als aus repräsentativen Stichproben gewonnene Informationen.

Weiterhin helfen Geschichten in Verbindung mit der Implementierung eines neuen Organisationskonzeptes den Mitarbeitern beim *Aufbau neuer Skripten* (Martin 1982: 286ff.), indem sie die Mitarbeiter in anschaulicher Weise auf neue Situationen vorbereiten. Wenn diese dann tatsächlich eintreten, ist wegen des hohen Erinnerungswertes von Geschichten die Wahrscheinlichkeit hoch, daß die Mitarbeiter die Geschichte aus dem Gedächtnis abrufen und aus ihr ein Rollenmodell ableiten (Wilkins 1983: 87ff.). So wird beispielsweise ein Gruppensprecher dazu gebracht, in einer Gruppensitzung einen hierarchisch Höherstehenden wie einen Arbeitskollegen zu behandeln. Wird dieses Verhalten generell akzeptiert, entwickelt sich daraus ein neues Skript beziehungsweise eine Variation eines bestehenden Skripts. Glaubwürdige Geschichten, die das durch eine Reorganisation intendierte Verhalten beschreiben, werden also von den Adressaten gut erinnert, bewirken eine positive Einstellung gegenüber der neuen Organisation und fördern die Entwicklung neuer Skripten.

„An organizational story ... gives a preview of what may happen if a similar incident should occur again. A story contains a blueprint that can be used to predict future organizational behavior – one's own behavior as well as the behavior of other employees. If the presence of a script increases a person's willingness to predict what will happen in a given type of situation, this willingness to make predictions reflects belief in the accuracy of the script and, hence, the truthfulness of the organizational story“ (Martin 1982: 287).

Mitarbeiter kommunizieren angemessenes Verhalten in kritischen Situationen in einem großen Umfang mittels Geschichten („Kriegsgeschichten“) (Orr 1990; Lave/Werner 1991: 108f.). Mit Hilfe von Geschichten wird auch ein gewisses Maß an Flexibilität in ursprünglich starren Handlungsmustern geschaffen (Browning 1992).

Metaphern und Geschichten werden weiterhin in *neuen Formen des Lernens* eingesetzt: Unternehmen lassen professionelle Schauspieler Theaterstücke, beispielsweise zum Thema Kundenorientierung, aufführen und sie lassen Spiele zur geplanten Reorganisation entwickeln, in denen Lerngruppen im Unternehmen über einen Parcours von Denkaufgaben geschickt werden (Karst/Segler 1996).

4.3 Kommunikation zur Steuerung der sozialen Konstruktion organisatorischer Probleme in Ist-Analysen

Es gehört zur „guten Praxis“ der Organisationsgestaltung, vor der Einführung neuer formaler Regelungen eine Ist-Analyse durchzuführen, d.h., die bestehende Organisationsstruktur mit Hilfe unterschiedlicher Methoden – Interviews, Dokumentenanalyse, Beobachtung usw. – zu erfassen und anhand der gesammelten Daten Schwachstellen zu diagnostizieren (Schmidt 1981). Diese Analyse bildet die Ausgangsbasis für die Konzipierung organisatorischer Maßnahmen, d.h. von Modifizierungen der Organisationsstruktur, und für ihre Implementierung. Ein solches Vorgehen basiert auf der Annahme, daß die Organisationsstruktur mit geeigneten Methoden objektiv erfaßt werden kann, daß es möglich ist festzustellen, inwieweit die existierende Organisationsstruktur einer effizienten Zielerreichung im Wege steht und daß Maßnahmen – Revisionen der Organisationsstruktur – identifiziert werden können, die geeignet sind, diese Mängel zu beheben. An einem solchen Vorgehen wird festgehalten, obwohl man sich in der Organisationstheorie weitgehend einig ist, daß die Evaluation von Effektivität und Effizienz bestehender oder geplanter organisatorischer Regelungen im Rahmen einer Ist-Analyse Probleme aufwirft, für die noch keine befriedigenden Lösungen gefunden wurden (Scholz 1992: 533f.). Wenn sie aber nicht gemessen werden können, bleibt die Beurteilung subjektiven Einschätzungen und der Konsensbildung überlassen (Reichwald/Höfer/Weichselbaumer (1996: 125ff.) konzipieren die Bewertung organisatorischer Alternativen deshalb konsequenterweise als Urteilsbildung auf der Basis einer strukturierten Diskussion.)

Wird aber angenommen, daß die Organisationsstruktur kein objektiv erfaßbares Phänomen, sondern eine soziale Konstruktion darstellt, muß die Ist-Analyse von ganz anderen Annahmen ausgehen (Guba/Lincoln 1989: 44f.; Erlandson/Harris/Skipper/Allen 1993): (1) Die Feststellung organisatorischer Schwachstellen ist keine methodisch unterstützte Annäherung an eine objektive Realität, sondern eine soziale Konstruktion. Die Personen, die die Analyse durchführen, machen sich zusammen mit anderen Gruppen (dem Topmanagement vor allem), indem sie auf der Basis von Erhebungen kommunizieren, ein mehr oder minder übereinstimmendes Bild über den Ist-Zustand. (2) „Fakten“ sprechen nicht für sich, sondern werden im Rahmen organisatorischer Konzepte, organisatorischer Theorien oder subjektiver Theorien von Individuen oder in Gruppen interpretiert. (3) Auch die Identifikation von Mängeln der Organisationsstruktur und ihre Erklärung durch kausale Faktoren sind durch das der Analyse zugrunde liegende Organisationskonzept geprägt. (4) Die Wirkung organisatorischer Maßnahmen – der Einführung neuer formaler Regeln etwa – hängt ganz wesentlich davon ab, wie diese von den Betroffenen interpretiert werden und zu welchen Interaktionen sie bei den von ihnen betroffenen Akteuren führen. Die Übereinstimmung zwischen den Interpretationen der Initiatoren der Änderungen und den von ihnen Betroffenen kann durch Verständigung über das zu erzielende Handeln *vor* der Fixierung der formalen Änderungen gefördert werden. (5) Die Auswahl der bei der Ist-Analyse herangezogenen organisatorischen Konzepte (Theorien), der Methoden

der Ist-Analyse und die Interpretation von Ergebnissen sind von den Interessen der Beteiligten und von Mikropolitik geprägt (Kieser 1995: 28f.).

Analysiert man in der Praxis eingesetzte Methoden der Ist-Analyse, so liegt der Schluß nahe, daß ihre Konstrukteure nicht einmal den Versuch gemacht haben, valide und zuverlässige Methoden zu einer objektiven Erfassung der organisatorischen Realität zu entwickeln, obwohl dies als Ziel angegeben wird. Vielmehr scheint ihr Anliegen gewesen zu sein, im Sinne der Annahme der Organisation als soziale Konstruktion *Methoden zur Inszenierung und Strukturierung von Kommunikationsprozessen* zu erarbeiten, deren Zweck vor allem darin besteht, die an dieser Kommunikation Beteiligten zu Neukonstruktionen bestimmter Teile ihres Bildes der Organisation zu bewegen, und zwar zu Neukonstruktionen, die die Generierung bestimmter organisatorischer Maßnahmen beziehungsweise bestimmter neuer Handlungsmuster unausweichlich erscheinen lassen.

Greifen wir die Gemeinkostenwertanalyse als ein Beispiel heraus, um diese These zu untermauern (Huber 1987; Berger 1984: 174ff.). In der McKinsey-Variante dieses Konzepts ist vorgesehen, daß Abteilungsleiter innerhalb einer Woche neben ihrer Routinetätigkeit aus dem Gedächtnis und aus vorliegenden Dokumenten rekonstruieren, für welche Leistungen im einzelnen die „Mannstunden“, über die sie in ihrer Abteilung verfügen, eingesetzt werden. Validität und Zuverlässigkeit einer solchen „Erhebung“ müssen als außerordentlich schlecht eingestuft werden.

Im nächsten Schritt der Gemeinkostenwertanalyse sollen, wiederum innerhalb einer Woche, von den Abteilungsleitern möglichst viele Einsparideen produziert werden. Um dies zu erreichen, werden diese angehalten, die „40-Prozent-Hürde“ zu überspringen, d.h., eine Liste von einzusparenden Aktivitäten zu erstellen, die insgesamt 40 Prozent ihrer Mannstunden ausmachen. Es wird ihnen versichert, daß Einsparungen in dieser Größenordnung zwar völlig unrealistisch seien, daß sie sich aber dennoch auf ein solches „utopisches Gedankenspiel“ einlassen müßten, um sich auch zu unkonventionellen Ideen beflügeln zu lassen. Eine kritische Bewertung von Ideen während des Ideengenerierungsprozesses lähme die Kreativität und sei deshalb erst nach Abschluß der Ideengenerierung vorzunehmen. Tatsächlich dürfte es den Abteilungsleitern schwerfallen, Einsparungspotentiale zu verstecken und dennoch ausreichend Ideen zu produzieren.

Liegen die Ideen vor, wird eine strukturierte Diskussion zwischen Leistungserstellern, Leistungsempfängern, Experten (EDV-Experten, dem Analyse-Team) und der Geschäftsleitung inszeniert, die zur Selektion von Ideen führt, die von den Experten und von der Geschäftsleitung als realisierbar angesehen werden. Aus den in einem Gedankenspiel erzeugten Einsparideen wird nun blutiger Ernst.

Nach Maßgabe von Kriterien der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre ist die Gemeinkostenwertanalyse nicht akzeptabel. Interpretiert man sie jedoch als Methode, mit der möglichst viele Ansatzpunkte – Ideen – für Einsparmaßnahmen generiert werden sollen, um einen Prozeß der Kommunikation in Gang zu setzen mit dem Ziel, Konsens über die Bewertung dieser Ideen zu erzielen, dann kommt man zu einem ganz anderen Urteil. Es ist anzunehmen, daß, nachdem die Stellen weg sind, die Ab-

teilungsleiter auf jeden Fall intensiv Wege suchen und meist auch finden, wie sie mit dem noch vorhandenen Personal auskommen. Ob die Handlungsmuster, die sich letztlich bei vermindertem Personalbestand herausbilden, mit den im Gemeinkostenwertanalyse-Projekt vereinbarten Maßnahmen identisch sind, d.h. ob die tatsächlichen Wege der Einsparung mit den erfaßten und ausgehandelten übereinstimmen, ist eine andere Frage. Eine andere Frage ist auch, ob die strukturierte Diskussion als fair bezeichnet werden kann, oder ob sie darauf angelegt ist, die Abteilungsleiter „über den Tisch zu ziehen“ (wofür einiges spricht, s. Berger 1984: 174ff.). Wesentlich für uns ist vor allem folgende Feststellung: *Weil man die Organisationsstruktur nicht technisch konstruieren kann, muß man zu ihrer Änderung Kommunikation über ihre Umgestaltung in Gang bringen und diese Kommunikation so strukturieren, daß sie nicht wieder in gewohnten Interpretationsmustern einrasten kann.*

Auch Methoden, die zur Realisierung neuerer Organisationskonzepte wie beispielsweise Reengineering (Osterloh/Frost 1994; Scholz/Vrohling 1994) eingesetzt werden, lassen sich als Methoden zur Strukturierung von Kommunikation interpretieren: Sie veranlassen die Organisationsmitglieder, die Organisationsstruktur in einer Weise zu analysieren bzw. zu interpretieren, die bestimmte Aspekte – Gemeinkosten, Durchlaufzeiten, Qualität – in den Vordergrund treten läßt. Sie regen zur Formulierung potentieller Aktivitäten an, die geeignet erscheinen, dem jeweiligen Konzept Rechnung zu tragen. Sie veranlassen die Organisationsmitglieder zu *Vereinbarungen*, deren Einhaltung sie nicht nur zwingt, die Organisationsstruktur neu zu interpretieren, sondern auch neue Handlungen und neue Interaktionen zu entwickeln. Da die ersten neuen Interpretationen meist noch nicht zutreffende Annahmen über Handlungen anderer enthalten und folglich Koordinationsprobleme auftreten, kommt es nach der Einführung neuer Regeln zu Weiterentwicklungen und Korrekturen der subjektiven Interpretationen, der subjektiven Theorien und der Skripten usw. Die subjektiven Interpretationen gleichen sich in einem gewissen Umfang einander an.

4.4 Kommunikation zur Beendigung von Reorganisationsprojekten

Es ist wichtig, Reorganisationsprozesse formal abzuschließen, vor allem, um einen neuen Reorganisationsprozeß beginnen, d.h. wirkungsvoll ein neues Thema in die Diskussion einführen zu können. Eine *Evaluation der Reorganisation* ist ein wichtiger Bestandteil dieser abschließenden Kommunikation (Isabella 1990; Ford/Ford 1995: 555f.). Eine einigermaßen genaue Evaluation ist nicht möglich, vor allem deshalb nicht, weil Einflüsse der Organisation nicht von anderen Einflüssen, beispielsweise solchen der Umwelt oder der Einführung neuer Techniken oder Marketingstrategien, zu trennen sind und weil sich im Lauf eines Reorganisationsprozesses viele dieser Einflußfaktoren ändern. Nur eine qualitativ-argumentative Evaluation, die viel Raum für Interpretationen läßt, ist durchführbar (Reichwald/Höfer/Weichselbaumer (1996) konzipieren die Evaluation von Reorganisationen, wie bereits erwähnt, konsequenterweise als einen strukturierten Konsensfindungsprozeß unter Einbeziehung mehrerer Interessengruppen). In den meisten Fällen wird dieser Spielraum genutzt, um die Reorganisation als Erfolg zu deklarieren, denn alle Akteu-

re, die maßgeblich an ihr beteiligt waren – die Initiatoren, die Experten im Hause, die Berater, die Betroffenen, soweit sie eine Verbesserung ihrer Situation wahrnehmen – haben ein elementares Interesse an einem positiven Ergebnis. Selbst wenn im Rahmen eines Reorganisationsprojekts lediglich das Reden über die Organisation geändert wurde und das Handlungssystem im wesentlichen gleich blieb, kann man Konsens darüber herstellen, daß das Projekt ein Erfolg gewesen ist (March/Olsen 1983; Brunsson/Olsen 1993).

In vielen Fällen kann man jedoch auf „harte Fakten“ wie freigesetzte Stellen, Beschleunigung von Prozessen (beispielsweise für Angebotserstellungen) oder Bewältigung eines größeren Arbeitsvolumens mit einem gleichbleibenden Personalbestand verweisen. *Wie* diese Verbesserungen im Hinblick auf bestimmte Indikatoren zustandekamen, ob sie etwa dem Reorganisationskonzept geschuldet sind oder ob unter dem Etikett des neuesten Organisationskonzeptes nicht doch so etwas wie eine gewöhnliche Gemeinkostenwertanalyse durchgeführt wurde, ist eine andere Frage. Ein Reorganisationsprojekt wird wohl nur dann als Mißerfolg deklariert, wenn eine starke Gruppe von Managern, die die Reorganisation nicht zu vertreten hat, den Verantwortlichen einen Mißerfolg in die Schuhe schieben will.

5. Instrumentelles versus konstruktivistisches Organisieren

In diesem Aufsatz ging es vor allem darum aufzuzeigen, daß konstruktivistische Ansätze eine Reihe von Problemen ins Blickfeld rücken, die bei einer instrumentellen Sicht vernachlässigt werden, die aber gleichwohl eine hohe Relevanz für die Organisationspraxis besitzen. Solche Ansätze gehen im Gegensatz zu instrumentellen Ansätzen nicht davon aus, daß Organisationsstrukturen umfassend konzipiert und als Instrumente zur Steuerung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder eingesetzt werden können. Vielmehr wird in ihnen die Ansicht vertreten, daß sich Handeln in Organisationen auf der Basis von Kommunikation allmählich entwickelt. Eine solche Perspektive eröffnet, wie wir gesehen haben, einen analytischen Zugang zur Entstehung organisatorischer Regeln und zum Zusammenhang zwischen Regeln und Handeln in Organisationen, der der Praxis eher gerecht zu werden scheint als der, den andere, insbesondere instrumentelle, Ansätze bieten. Weiterhin verweist die konstruktivistische Perspektive auf die Bedeutung einer Reihe von Aspekten des organisatorischen Wandels, die von der Mehrheit der Instrumentalisten als einer wissenschaftlichen Analyse nicht würdig angesehen werden, die gleichwohl in der Praxis offensichtlich von großer Bedeutung sind: Rhetorik in der Kommunikation organisatorischer Probleme und Lösungen (Eccles et al. 1992), Einsatz von Visionen und Leitbildern, Initiierung und Strukturierung von Kommunikation unter verschiedenen Gruppen von Beteiligten, Konzipierung von Public Relations-Kampagnen, die Unterstützung in der Öffentlichkeit mobilisieren sollen, bis hin zur Gestaltung von Folien. Konkret lassen sich auf dieser konzeptionellen Basis Probleme wie die folgenden einer wissenschaftlichen Analyse zuführen: Wie können Lösungsmuster, entlang derer sich Kommunikation über neues organisatorisches Handeln entfalten soll, effektiv vermittelt werden? Wie sind Leitbilder zu formulieren, die die Organisationsmitglieder überzeugen,

ohne sie dabei kognitiv zu überfordern? In welchem Ausmaß erleichtern rhetorische Elemente wie Metaphern oder Geschichten die Änderung subjektiver Theorien und Skripten? Wie – etwa durch Preisausschreiben, „Workshops“ und „Town Meetings“ oder Propagierung erfolgreicher Beispielprojekte – werden Organisationsmitglieder in einem ablaufenden Reorganisationsprozeß animiert, in ihrem Bereich eigenständig Projekte zu initiieren, die mit dem Leitbild in Übereinstimmung stehen? Welche Auswirkungen haben bestimmte Strukturierungen von Kommunikationsprozessen (Zuteilung bestimmter Kommunikationsaufgaben auf bestimmte Akteure) auf den Verlauf der Kommunikation? Im Theoriengebäude der Instrumentalisten sind dies bestenfalls nicht weiter zu reflektierende Praktiken, Hilfsmittel, Ausschmückungen, Verpackungen. Den „Inhalt“, das, „worauf es ankommt“, die eigentlichen theoretischen Aussagen, kann man ihrer Ansicht nach – zumindest unter Wissenschaftlern und akademisch geschulten Managern – auch ohne solche „Tricks“ vermitteln.

Aus einer konstruktivistischen Perspektive kann schließlich auch die folgende Frage aufgeworfen werden: *Trägt es zur Effektivität der Kommunikation bei, wenn Organisationsexperten auf dem Anspruch beharren, Organisationsstrukturen als objektive Realitäten konzipieren zu können, oder ist es vorteilhaft, wenn sie diesen Anspruch aufgeben und Organisieren von vornherein als soziales Konstruieren interpretieren?* In diesem Zusammenhang ist schon argumentiert worden (z.B. von Smircich 1983b und Morgan 1981), die objektive bzw. instrumentelle Sicht werde vor allem aufrechterhalten, um organisatorische Vorstellungen von Experten oder Unternehmensleitungen wissenschaftlich zu legitimieren (und zwar durch ein an den Naturwissenschaften orientiertes Wissenschaftsideal) und damit unangreifbar zu machen (wobei freilich andere Experten eben diese Vorschläge mit anderen positivistischen Organisationstheorien ebenfalls wissenschaftlich legitimiert attackieren können).

Vor einiger Zeit bereits wurden mit der *Aktionsforschung* und der *Organisationsentwicklung* Ansätze konzipiert, die der Kommunikation ebenfalls eine Schlüsselrolle im Prozeß des organisatorischen Wandels zubilligen. Allerdings wurde in diesen Ansätzen noch von der Annahme ausgegangen, daß Gruppen, in denen Betroffene, Führungskräfte und Experten repräsentiert sind, sozusagen die Rolle des Konstrukteurs der Organisationsstruktur übernehmen, wobei sich die Partizipation auch auf die anschließende Umsetzung positiv auswirkt. Die Vorstellung, daß organisatorisches Handeln sich in Interaktions- und Kommunikationsprozessen allmählich herausbildet, daß also auch partizipative Organisationsentwicklung nicht umhin kommt, effektive Formen der Kommunikation zu entwickeln, mit deren Hilfe die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden unterstützt werden kann, war nicht besonders ausgeprägt. Sie kommt auch leicht mit der Demokratie-Rhetorik der Organisationsentwicklung ins Gehege. Denn: Wer Leitbilder entwirft und effektiv kommuniziert, übt Einfluß aus; dieser Prozeß läßt sich schlecht demokratisieren. Kommunikation á la Habermas kann die Lösung nicht sein, denn diese widerspricht zentralen Erfordernissen des Handelns in Organisationen (Kieser 1994; Kirsch 1992)

Nicht weiter problematisiert wurde in diesem Aufsatz, daß die konstruktivistische Perspektive eine *Vielzahl unterschiedlicher konzeptioneller und methodischer*

Ansätze umfaßt. Die eher konventionelle Position in diesem Spektrum wird von positivistischen Ansätzen eingenommen, deren Erkenntnisinteresse auf Kognitionen und Änderungen dieser Kognitionen im Prozeß organisatorischer Änderungen gerichtet ist. Typische Fragestellungen solcher Ansätze, die mit Hilfe bestehender sozialwissenschaftlicher Methoden wie Experiment oder Beobachtung verfolgt werden, sind: Wie können Inhalte von subjektiven Theorien und Skripten erfaßt werden? Führt der Einsatz von Metaphern und Geschichten zu nachhaltigeren Änderungen subjektiver Vorstellungen zu organisatorischer Rollen als die Vorgabe organisatorischer Regeln? Welche Darstellungen von Leitbildern wirken überzeugend? Wir haben auf Studien dieser Art häufig hingewiesen.

Die radikale Position wird von Ansätzen markiert, in denen der Einsatz positivistischer Methoden rundweg abgelehnt wird. Denn ihre Vertreter können sich *auch wissenschaftliche Erkenntnis letztlich nur als soziale Konstruktion* vorstellen:

„As this (constructionist, A.K.) perspective is extended it becomes clear that virtually all psychological theorizing, along with the full range of concepts that form the focus of research (e.g., minority thinking, motivation, attitudes, moral principles), lose their status as potential reflectors of reality, and become themselves matters of analytical interest. Professional agreements become suspect; normalized beliefs become targets of demystification; accepted truths are rendered curious. Or, in a slightly different light, the contemporary views of the profession on matters of cognition, motivation, perception, information processing, and the like, become candidates for historical and cross-cultural comparison. ...

As this view (the conception of objective ahistoric knowledge, A.K.) is increasingly challenged one must entertain the possibility of developing an alternative scientific metatheory based on constructionist assumptions. Such a metatheory would remove knowledge from the data-driven and/or the cognitively necessitated domains and place it in hands of people in relationship. Scientific formulations would not on this account be the result of an impersonal application of rigorous and decontextualized method, but the responsibility of persons in active, communal interchange“ (Gergen 1985: 11ff.; s.a. Shotter 1993: 21).

Die Frage, welches der angemessene Ansatz innerhalb der konstruktivistischen Perspektive ist, soll hier nicht weiter diskutiert werden. Ging es doch vornehmlich darum, deutlich zu machen, daß die Rolle der Kommunikation im Prozeß des organisatorischen Wandels in instrumentellen Ansätzen stark unterbelichtet ist und daß vielversprechende Ansätze zu ihrer Analyse existieren. In welcher Sprache über die Kommunikation der organisatorischen Änderung effektiv kommuniziert werden kann, in einer mehr positivistisch-kognitiven oder eher in einer radikal-konstruktivistischen, hängt wohl auch davon ab, welche Sprache(n) die jeweiligen Diskursteilnehmer beherrschen und bevorzugen.

Literatur

- Abelson, R. P. (1981): Psychological status of the script concept. In: American Psychologist 36: 715-729.
- Abrahamson, E. (1996): Management fashion. In: Academy of Management Review 21: 254-285.
- Alvesson, M. (1996): Communication, Power and Organization. Berlin.
- Argyris, C./Schön, D. A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA.

- Aristoteles (1995): *Rhetorik*. Übersetzt und herausgegeben von Franz G. Sieveke. München.
- Ashford, B. E./Fried, Y. (1988): The mindlessness of organizational behaviors. In: *Human Relations* 41: 305-329.
- Bantz, C. (1993): *Understanding Organizations: Interpreting Organizational Communication Cultures*. Columbia.
- Barrett, F. J. (1995): Creating appreciative learning cultures. In: *Organizational Dynamics* 24: 36-49.
- Barrett, F. J./Cooperrider, D. L. (1990): Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 26: 219-239.
- Berger, P. L./Kellner, H. (1984): *Für eine neue Soziologie. Ein Essay über Methode und Profession*. Frankfurt am Main.
- Berger, U. (1984): *Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit*. Frankfurt am Main.
- Billig, M. (1987): *Arguing and thinking: A rhetorical approach to social psychology*. Cambridge.
- Black, M. (1979): More about metaphor. In: Ortony, A. (Hrsg.): *Metaphor and Thought*. Cambridge: 19-45.
- Boden, D. (1994): *The Business of Talk: Organizations in Action*. Cambridge.
- Bolman, L. G./Deal, T. E. (1985): *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco.
- Borgida, E./Nisbett, R. E. (1977): The differential impact of abstract vs. concrete information on decisions. In: *Journal of Applied Psychology* 35: 303-314.
- Bourcart, J. J. (1874): *Die Grundsätze der Industrie-Verwaltung. Ein praktischer Leitfaden*. Zürich.
- Bower, G. H./Black, J. B./Turner, T. J. (1979): Scripts in memory of text. In: *Cognitive Psychology* 11: 177-220.
- Böckenförde, E. (1978): Organ, Organismus, Organisation, politischer Körper. In: Brunner, O./Conze, W./Koselleck, R. (Hrsg.): *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. Bd. 4. Stuttgart: 519-622.
- Browning, L. D. (1992): Lists and stories as organizational communication. In: *Communication Theory* 4: 281-302.
- Brunsson, N./Olsen, J. P. (1993): *The Reforming Organization*. London/New York.
- Burns, T. R./Flam, H. (1987): *The Shaping of Social Organization: Social Rule System Theory with Applications*. Beverly Hills.
- Bühner, R. (1991): *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. München.
- Clancy, J. J. (1989): *The Invisible Powers: The Language of Business*. Lexington, MA.
- Cooperrider, D. L. (1990): Positive imagery, positive action: The affirmative basis of organizing. In: Srivastva, S./Cooperrider, D. L. (Hrsg.): *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*. San Francisco
- Donnellon, A./Gray, B./Bougon, M. G. (1986): Communication, meaning, and organized action. In: *Administrative Science Quarterly* 31: 43-55.
- Downey, H. K./Brief, A. P. (1986): How cognitive structures affect organization design. In: Sims, H. P. J./Gioia, D. A./Associates (Hrsg.): *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco: 165-190.
- Downey, K./Brief, A. P. (1983): Cognitive and organizational structures: A conceptual analysis of implied organizational theories. In: *Human Relations* 36: 1065-1089.
- du Gay, P./Salaman, G. (1992): The cult(ure) of the customer. In: *Journal of Management Studies* 29: 615-633.

- Dunford, R./Palmer, I. (1995): Claims about frames: Practitioners' assessment of the utility of re-framing. In: *Journal of Management Education* 19: 96-105.
- Dunford, R./Palmer, I. (1996): Metaphors in popular management discourse: the case of corporate restructuring. In: Grant, D./Oswick, C. (Hrsg.): *Metaphor and Organizations*. London: 95-109.
- Eccles, R./Nohria, N./Berkley, J. D. (1992): *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston.
- Eisenberg, E. M. (1984): Ambiguity as strategy in organizational communication. In: *Communication Monographs* 51: 227-242.
- Erlandson, D. A./Harris, E. L./Skipper, B. L./Allen: D. (1993): *Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*. London.
- Fairhurst, G. T./Sarr, R. A. (1996): *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. San Francisco.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München.
- Ford, J. D./Ford, L. W. (1995): The role of conversations in producing intentional change in organizations. In: *Academy of Management Review* 20: 541-570.
- Frese, E. (1995): *Grundlagen der Organisation*. 5. Aufl. Wiesbaden.
- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt am Main.
- Gebert, D. (1991): Managementrolle: Lernender. In: Staehle, W. H. (Hrsg.): *Handbuch Management – Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: 323-339.
- Gergen, K. J. (1985): Social constructionist inquiry: Context and implications. In: Gergen, K. J./Davis, K. E. (Hrsg.): *The Social Construction of the Person*. New York: 3-18.
- Gerken, G. (1992): *Manager ... die Helden des Chaos*. Düsseldorf.
- Giddens, A. (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley.
- Gioia, D. A./Manz, C. C. (1985): Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning. In: *Academy of Management Review* 10: 527-539.
- Gioia, D. A./Poole, P. P. (1984): Scripts in organizational behavior. In: *Academy of Management Review* 9: 449-459.
- Gloor, R. (1987): *Die Rolle der Metapher in der Betriebswirtschaftslehre*. Bern.
- Goldratt, E./Cox, J. (1990): *Das Ziel. Eine Methode ständiger Verbesserung*. Maidenhead.
- Greenwood, R./Hinings, C. R. (1988): Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. In: *Organization Studies* 9: 293-316.
- Grochla, E. (1982): *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*. Stuttgart.
- Guba, E. G./Lincoln, Y. S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA.
- Hammer, M./Champy, J. (1994): *Business Reengineering*. Frankfurt am Main.
- Hammer, M./Stanton: A. (1995): *The Reengineering Revolution: The Handbook*. New York.
- Hawes, L. C. (1973): Interpersonal communication: The enactment of routines. In: Makay, J. J. (Hrsg.): *Exploration in Speech Communication*. Columbus, OH: 71-90.
- Hewstone, M. (1989): *Causal Attribution: From Cognitive Processes to Collective Beliefs*. Oxford.
- Hoffmann, U./Marz, L. (1992): Leitbildperspektiven. Technische Innovationen zwischen Vorstellung und Verwirklichung. In: Burmeister, K./Steinmüller, K. (Hrsg.): *Streifzüge ins Übermorgen*. Weinheim: 197-222.
- Huber, R. (1987): *Gemeinkosten-Wertanalyse: Methoden der Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) als Elemente einer Führungsstrategie für die Unternehmungsverwaltung*. Bern.
- Hülzer, H. (1987): *Die Metapher. Kommunikationssemantische Überlegungen zu einer rhetorischen Kategorie*. Münster.
- Ingendahl, W. (1971): *Der metaphorische Prozeß*. Düsseldorf.

- Isabella, L. A. (1990): Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. In: *Academy of Management Journal* 33: 7-41.
- Johnson, B. M. (1977): *Communication: The Process of Organizing*. Boston.
- Johnson, M. (1981): Introduction: Metaphor in the philosophical tradition. In: Johnson, M. (Hrsg.): *Philosophical Perspectives on Metaphor*. Minneapolis: 1-30.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1973): On the psychology of prediction. In: *Psychological Review* 80: 237-251.
- Karst, K./Segler, T. (1996): *Management jenseits der Postmoderne*. Wiesbaden.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46: 199-228.
- Kieser, A. (1995): Quo vadis Organisationstheorie – mit der Organisationspraxis, ihr voraus oder hinterher oder ganz woanders hin? In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 64: 347-352.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. In: *Die Betriebswirtschaft* 56: 21-39.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): *Organisation*. Berlin.
- Kim, D. H. (1993): The link between individual and organizational learning. In: *Sloan Management Review* 35, 1: 37-50.
- Kirsch, W. (1992): *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer Führungslehre*. München.
- Kleist, H. v. (1952): Über die Allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. An Rühle von Lilienstern. In: Kleist, H. v. (Hrsg.): *Sämtliche Werke und Briefe*. Bd. 2, hrsg. von Helmut Sembdner. München.
- Knie, A./Helmers: (1991): Organisationen und Institutionen in der Technikentwicklung: Organisationskultur, Leitbilder und 'Stand der Technik'. In: *Soziale Welt* 42: 427-444.
- Koch, S./Deetz: (1981): Metaphor analysis of social reality in organizations. In: *Journal of Applied Communication Research* 9: 1-15.
- Kosiol, E. (1976): *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden.
- Lakoff, G./Johnson, M. (1980): *Metaphors We Live By*. Chicago.
- Landry, M. (1995): A note on the concept of problem. In: *Organization Studies* 16: 315-344.
- Laucken, U. (1974): *Naive Verhaltenstheorie*. Stuttgart.
- Lave, J./Wenger, E. (1990): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York.
- Lord, R. G./Foti, R. J. (1986): Schema theories, information processing, and organizational behavior. In: Sims, H. P. J./Gioia, D. A. (Hrsg.): *The Thinking Organization*. San Francisco: 20-48.
- Lord, R. G./Kernan, M. C. (1987): Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations. In: *Academy of Management Review* 12: 265-277.
- March, J. G. (1994): *A Primer on Decision Making*. New York.
- March, J. G. (1996): Continuity and change in theories of organizational action. In: *Administrative Science Quarterly* 41: 278-287.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1983): Organizing political life: What administrative reorganization tells us about government. In: *American Political Science Review* 77: 281-296.
- Markus, H./Zajonc, R. B. (1985): The cognitive perspective in social psychology. In: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.): *Handbook of Social Psychology*. Vol I: Theory and Method. New York: 137-230.
- Martin, J. (1982): Stories and scripts in organizational settings. In: Hastorf, A. H./Isen, A. M. (Hrsg.): *Cognitive Social Psychology*. New York: 255-305.
- Martin, J./Feldman, M. S./Hatch, M. J./Sitkin, B. (1983): The uniqueness paradox in organizational stories. In: *Administrative Science Quarterly* 28: 438-453.
- McCloskey, D. N. (1994): *Knowledge and Persuasion in Economics*. Cambridge, MA.

- McKenna, D. D./Wright, P. M. (1992): Alternative metaphors for organizational design. In: Dunnette, M. D./Hough, L. M. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: 901-960.
- McKinsey & Company, Kluge, J./Stein, L./Krubasik, E./Beyer, I./Düsedau, D./Huhn, W. (1994): *Wachstum durch Verzicht. Schneller Wandel zur Weltklasse: Vorbild Elektroindustrie*. Stuttgart.
- McPhee, R. D. (1985): Formal structure and organizational communication. In: McPhee, R. D./Tompkins, P. K. (Hrsg.): *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (Sage Annual Reviews of Communication Research, Vol 13). Beverly Hills: 149-178.
- Morgan, G. (1981): The schismatic metaphor and its implications for organizational analysis. In: *Organizations Studies* 2: 23-44.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. London.
- Mumby, D. K. (1987): The political function of narrative in organizations. In: *Communication Monographs* 54: 113-127.
- Nietzsche, F. (1980): *Kritische Studienausgabe*. 15 Bde., hrsg. von Giorgio Colli und Mazzino Montinari. München.
- Orr, J. (1990): Sharing knowledge, celebrating identity: War stories and community memory in a service culture. In: Middleton, D. S./Edwards, D. (Hrsg.): *Collective Remembering: Memory in society*. London: 169-189.
- Ortmann, G./Windeler, A./Becker, A./Schulz, H.-J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen.
- Osterloh, M./Frost, J. (1994): Business Reengineering: Modeerscheinung oder „Business Revolution“. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 63: 356-363.
- Parker, P. (1982): The metaphorical plot. In: Miall, D. S. (Hrsg.): *Metaphor: Problems and Perspectives*. Brighton: 133-157.
- Pentland, B. T. (1992): Organizing moves in software support hot lines. In: *Administrative Science Quarterly* 37: 527-548.
- Peters, T. (1994): *Tom Peters Seminar*. London.
- Petrie, H. A. (1979): Metaphor and learning. In: Ortony, A. (Hrsg.): *Metaphor and Thought*. Cambridge: 438-461.
- Pielenz, M. (1993): *Argumentation und Metapher*. Tübingen.
- Pinder, C. C./Bourgeois, W. V. (1982): Controlling tropes in administrative science. In: *Administrative Science Quarterly* 27: 641-652.
- Poole, P. P./Gioia, D. A./Gray, B. (1989): Influence modes, shema change, and organizational transformation. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 25: 271-289.
- Poole, P. P./Gray, B./Gioia, D. A. (1990): Organizational script development through interactive accomodation. In: *Group and Organization Studies* 15: 212-232.
- Porac, J. F./Thomas, H./Baden-Fuller, C. (1989): Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufactures. In: *Journal of Management Studies* 26: 397-416.
- Putnam, L. L./Phillips, N./Chapman, P. (1996): Metaphors of communication and organization. In: Clegg, R./Hardy, C./Nord, W. R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*. London: 375-408.
- Reichwald, R./Höfer, C./Weichselbaumer, J. (1996): *Erfolg von Reorganisationsprozessen. Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung*. Stuttgart.
- Ricoeur, P. (1986): *Die lebendige Metapher*. München.
- Rodgers, D. T. (1978): *The Work Ethic in Industrial America 1850-1920*. Chicago.

- Rolf, A./Berger, P./Klischewski, R./Kühn, M./Maßen A./Winter, R. (1990): Technikleitbilder und Büroarbeit. Opladen.
- Sackmann: (1989): The role of metaphors in organization transformation. In: *Human Relations* 42: 463-485.
- Schmidt, G. (1981): *Organisation – Methode und Technik*. Gießen.
- Scholz, C. (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische. In: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: 533-552.
- Scholz, R./Vrohling, A. (1994): Realisierung von Prozeßmanagement. In: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A./Raster, M. (Hrsg.): *Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*. München: 21-36.
- Schön, D. A. (1979): Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy. In: Ortony, A. (Hrsg.): *Metaphor and Thought*. Cambridge: 254-283.
- Shibles, W. A. (1974): The metaphorical method. In: *Journal of Aesthetic Education* 7: 25-36.
- Shotter, J. (1993): *Conversational Realities: Constructing Life through Language*. London.
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. In: *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Smircich, L. (1983): Implications for management. In: Putnam, L. L./Pacanowsky, M. E. (Hrsg.): *Communication and Organizations: An Interpretative Approach*. Newbury Park, CA: 221-242.
- Sprenger, R. K. (1992): *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt am Main.
- Sticht, T. G. (1979): Educational uses of metaphor. In: Ortony, A. (Hrsg.): *Metaphor and Thought*. Cambridge: 474-485.
- Taylor, J. R./Lerner, L. (1996): Making sense of sensemaking: How managers construct their organisation through their talk. In: *Studies in Cultures, Organisations and Societies* 2: 257-286.
- Tichy, N./Charan, R. (1989): Speed, simplicity, self-confidence: An interview with Jack Welch. In: *Harvard Business Review* 67 (September-October): 112-121.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1973): Availability: A heuristic for judging frequency and probability. In: *Cognitive Psychology* 5: 207-232.
- Ulrich, H. (1949): *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Eine Einführung*. Bern.
- Walgenbach, P. (1994): *Mittleres Management. Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten*. Wiesbaden.
- Walgenbach, P. (1995): Die Theorie der Strukturierung. In: *Die Betriebswirtschaft* 55: 761-782.
- Weinert, F. E./Waldmann, M. R. (1988): Wissensentwicklung und Wissenserwerb. In: Mandl, H./Spada, H. (Hrsg.): *Wissenspsychologie*. München: 161-199.
- Wilkins, A. L./Ouchi, W. G. (1983): Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. In: *Administrative Science Quarterly* 28: 468-481.
- Wupper-Tewes, H. (1995): *Rationalisierung als Normalisierung. Betriebswirtschaft und betriebliche Leistungs politik in der Weimarer Republik*. Münster.